



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
Jan Nessler

## **Chemiemarketing - Marketing- strategien am Beispiel von cds Polymere**

**2017**

---

# Thema der Bachelorarbeit

Autor/in:  
**Herr Jan Nesseler**

Studiengang:  
**Angewandte Medien**

Seminargruppe:  
**AM14wS4-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Volker J. Kreyher**

Zweitprüfer:  
**Dipl.-Betriebswirt Martin Freimuth**

Einreichung:  
Mannheim, 06.06.2017

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Topic of thesis**

author:

**Mr. Jan Nesseler**

course of studies:

**applied media**

seminar group:

**AM14wS4-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Volker J. Kreyher**

second examiner:

**Dipl.-Betriebswirt Martin Freimuth**

submission:

**Mannheim, 06.06.2017**

# Bibliografische Angaben

Nessler, Jan:

Chemiemarketing - Marketingstrategien am Beispiel cds Polymere

chemical marketing - marketing Strategien on the example of cds Polymere

50 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences, Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

## Abstract

Diese Arbeit behandelt die Vermarktung chemischer Produkte. Anhand eines Praxisbeispiels werden derzeitige Marketingmaßnahmen aufgezeigt und Anregungen über die mögliche Erweiterung der Aktivitäten gegeben.

<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Vorwort.....</b>	<b>IX</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Chemische Industrie.....</b>	<b>2</b>
2.1 Die Entwicklung der chemischen Industrie.....	2
2.2 Begriffe und Definitionen.....	4
2.3 Die chemische Industrie im weltweiten Vergleich.....	6
<b>3. Marketing.....</b>	<b>11</b>
3.1 Die Entwicklung des Marketingbegriffs.....	11
3.2 Merkmale des modernen Marketing.....	12
3.3 Merkmale des modernen Marketingmanagements.....	14
3.4 Situationsanalyse.....	15
3.5 Prognose.....	15
3.6 Marketingziele.....	15
3.7 Marketingstrategien.....	16
3.8 Marketing-Mix.....	16
3.9 Marketing-Implementierung.....	17
3.10 Marketing-Controlling.....	17
3.11 Markteinordnung.....	18
3.12 Institutionelle Besonderheiten des Marketingmanagements.....	20
3.13 Investitionsgütermarketing.....	20
<b>4. Praxisbeispiel cds Polymere GmbH &amp; Co. KG.....</b>	<b>22</b>
4.1 Unternehmensvorstellung cds Polymere GmbH & Co. KG.....	23
4.2 Unternehmensleitsätze.....	27

<b>5. Strategische Marketingplanung.....</b>	<b>28</b>
5.1 Situationsanalyse im Marketing.....	28
5.1.1 Umweltanalyse.....	29
5.1.2 Chancen-Risiken-Analyse.....	29
5.1.3 Ressourcenanalyse.....	34
5.2 Zieldefintion.....	37
5.2.1 Unternehmensziele.....	37
5.2.2 Unternehmensziele cds Polymere.....	39
5.2.3 Marketingziele cds Polymere.....	40
5.3 Marketing-Mix.....	42
5.4 Marketinginstrumente.....	44
5.4.1 Facebook-Auftritt.....	45
5.4.2 Twitter-Account.....	45
5.4.3 YouTube.....	46
5.4.4 Optimierung der Webseite.....	46
5.4.5 Online-Shop.....	47
5.4.6 Anzeigen in Fachzeitschriften.....	47
5.4.7 Events.....	48
5.4.8 App.....	48
<b>6. Marketing-Controlling.....</b>	<b>49</b>
6.1 Defintion.....	49
6.2 Marketing-Controlling cds Polymere.....	49
<b>7. Fazit.....</b>	<b>50</b>

## **Literatur- und Quellenverzeichnis**

## **Eigenständigkeitserklärung**

# Abkürzungsverzeichnis

Co. KG	Compagnie Kommanditgesellschaft
Co. KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
DAX	Deutscher Aktien Index
EDV	elektronische Datenverarbeitung
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
f.	folgend
ff.	fortfolgend
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
SE	Europäische Gesellschaft
S.	Seite
sog.	sogenannte
UN	United Nations
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.Z.	zur Zeit

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die deutsche chemische Industrie 2030.....	6
Abbildung 2: Ölpreis im Jahresdurchschnitt.....	7
Abbildung 3: Branchenportrait der deutschen chemischen Industrie.....	7
Abbildung 4: Chemieumsatz EU.....	8
Abbildung 5: Feuerrad.....	18
Abbildung 6: Aufbau Possehl Stiftung.....	24
Abbildung 7: Organigramm Unternehmensaufstellung cds Polymere.....	26
Abbildung 8: Stärken/Schwächen Profil.....	36
Abbildung 9: SMART.....	39
Abbildung 10: mögliche Zieldefintion cds Polymere.....	42
Abbildung 11: Marketing-Mix.....	43
Abbildung 12: 4 P´s für cds Polymere.....	44
Abbildung 13: Marketingcontrolling.....	49



# Vorwort

Zunächst möchte ich mich bei meinem Zweitprüfer Herrn Martin Freimuth für seine Unterstützung und kompetente Beratung während der Erstellung dieser Arbeit bedanken.

Ein herzliches Dankeschön möchte ich auch der Geschäftsführung Herrn Dr. Scharf entgegenbringen, der mir den Einblick in das Unternehmen ermöglicht hat.

Ich bedanke mich auch bei Herrn Prof. Dr. Kreyher, für die Betreuung während meines Studiums.

Ein ganz besonderer Dank geht an Christine Nesseler und Peter Nesseler, die es mir ermöglicht haben mein Studium am EC Europa Campus durchzuführen und mich in jeglicher Hinsicht moralisch und finanziell unterstützt haben.

# 1. Einleitung

In Deutschland zeichnen sich für die Industriebranchen vielfältige strukturelle Veränderungen ab. Globale Megatrends wie Globalisierung, Ressourcenknappheit, demographischer Wandel, Klimawandel und Digitalisierung stellen die Unternehmen vor große Herausforderungen. Zusätzlich gibt es EU-weite und nationale Rahmenbedingungen, wie bspw. die Energiewende, die großen Einfluss auf die Entwicklung der einzelnen Branchen haben.

In dieser Arbeit wird die Branche der Bauchemie thematisiert und der Wettbewerb der agierenden Unternehmen betrachtet. Dabei wird speziell auf das Marketing des Unternehmens cds Polymere GmbH & Co. KG, ein mittelständiges Bauchemieunternehmen, eingegangen.

Nach einem kurzen Überblick über die chemische Industrie und deren weltweiten Vergleich, wird eine Marketingkonzeption wissenschaftlich dargestellt.

Anschließend wird auf das Praxisbeispiel cds Polymere eingegangen. Die Geschäftsphilosophie von cds Polymere ist davon geprägt, Kundenerwartungen zu erkennen und umzusetzen. Sowohl hinsichtlich der Produkte als auch der angebotenen Kundenbetreuung bietet das Unternehmen Service und Qualität auf hohem Niveau zu einem fairen Preis.

Mit Hilfe der derzeitigen Aktivitäten wird ein Marketingkonzept mit Vorschlägen für künftige Marketingmaßnahmen erstellt.

Das anschließende Fazit fasst die Ergebnisse der Arbeit zusammen.

## 2. Chemische Industrie

### 2.1 Die Entwicklung der chemischen Industrie - geschichtliche Anfänge

#### Die Anfänge einer neuen Industrie

Seit die Menschheit Metalle verarbeitet oder Stoffe färbt, Nahrungsmittel konserviert oder Häute gerbt begleitet sie chemische Verfahren. Wenn auch diese frühen Verfahren nicht als „Chemie“ verstanden wurden, unterscheiden sie sich oft nur wenig von dem, was heute noch praktiziert wird.

Chemie als Wissenschaft entstand dagegen erst im 18. Jahrhundert; die Begriffe „Chemie“ und „Chemiker“ wurden geprägt, das erste wissenschaftliche Lehrbuch wurde geschrieben. In diese Zeit fallen auch neben anderen Industrien die Anfänge der chemischen Industrie. Nach einem vergleichsweise langsamen Wachstum bis 1850, setzte ein stürmischer Aufschwung ein.

Die chemische Industrie entwickelte sich zu einer der größten Industrien weltweit.

Zahlreiche Eigenheiten sind in dieser schnellen Entwicklung begründet. Somit ist es hilfreich kurz die wichtigsten Stationen ihrer Geschichte darzustellen. [vgl. Amecke 1987, 7].

Als Geburtsstunde der chemischen Industrie werden die Entwicklung des Bleikammervfahrens zur Herstellung von Schwefelsäure und der Bau der ersten Produktionsanlage im Jahr 1741 angesehen. [vgl. Greiling 1950, 17].

Weitere Meilensteine ihrer Gründung waren:

- die Erkenntnis von K.W. Scheele, dass Chlor ein vorzügliches Bleichmittel ist, im Jahre 1774.

1799 entwickelte S. Tennant in England ein Verfahren für die Herstellung von Chlorkalk. Die Textilindustrie hatte so ein Produkt, das preiswert und einfach zu handhaben war

- die Entwicklung eines wirtschaftlichen Verfahrens zur Herstellung von Soda aus den Rohstoffen Kochsalz, Schwefelsäure und Kohlenstoff durch N.

Leblanc 1790. Somit war die Abhängigkeit Frankreichs von importierter pflanzlicher Soda beendet.

Man könnte meinen, dass bei der Entwicklung der Chemie als Naturwissenschaft gleichsam als Nebenprodukt die chemische Industrie entstanden ist. Entscheidend aber für die Entstehung der chemischen Industrie war, dass sich ein Massenbedarf für ihre Produkte entwickelte [vgl. Treue 1967].

In diesem Fall hat die chemische Industrie keinen neuen Markt geschaffen, sondern bessere Produkte zur Verfügung gestellt, die zur Entwicklung eines an sich bestehenden Marktes entscheidend wichtig waren.

D.S. Davies (1982, 41) meint, dass durch die chemische Industrie nur bestehende Produkte substituiert wurden. Es gilt zu überprüfen ob sich auch neue Märkte öffneten.

In den Anfangsjahren stand sicherlich die Substitution im Vordergrund, im weiteren Verlauf sind durch neue Produkte durchaus auch neue Märkte entstanden.

So wurden durch das Leblanc-Verfahren verschiedene Folgeentwicklungen ausgelöst, durch die nicht nur die chemische Industrie befruchtet wurde. Beispiele sind der Ausbau der Schwefelsäureproduktion wegen steigenden Bedarfes, die Entwicklung neuer Anwendungsgebiete für Salzsäure und Calciumsulfid, die Verwendung von Chlor zur Desinfektion und in der Papierindustrie, sowie die Verbesserung der Glasherstellung, da jetzt reines Soda zur Verfügung stand [vgl. König 1981].

Diese Produkte dominierten in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts das Wachstum der chemischen Industrie. Die Fabriken wurden größer, die Verfahren besser.

Die Herstellungskosten fielen kontinuierlich. So konnten die Verkaufspreise gesenkt und neue Anwendungsgebiete erschlossen werden, vor allem für die Schwefelsäure. Seit dieser Zeit ist sie eine der am vielseitigsten verwendeten Chemikalien. Lange Jahre galt der Verbrauch von Schwefelsäure als Indikator für den Leistungsstand der chemischen Industrie eines Landes.

In schneller Folge wurden neue Produktionsanlagen gebaut. Beispielsweise 1856 die erste Teerfarbenfabrik in England, die den Beginn der organischen industriellen Chemie darstellte, 1857 die erste Düngemittelfabrik (Kalisalz) und 1869 die erste Kunststoffproduktion (Celluloid).

Weiterhin mitentscheidend für diesen Gründungsboom war sicher die Einstellung der Chemiker. Dazu schreibt der deutsch-britische Volkswirt und Wissenschaftshistoriker Ludwig Haber, dass der Erfolg der deutschen chemischen Industrie dem Chemiker-Geschäftsmann zu verdanken ist, dessen besondere Fähigkeit in der Umwandlung der Theorie in die Praxis lag [vgl. Schmauderer 1973, 304].

Diese Fähigkeit besaßen auch Chemiker in anderen Ländern, wie H.H. Dow in den USA oder E. Solvay in Belgien. Viele bekannte Chemiker wie Perkin, Erlenmeyer, Bunsen und Liebig gründeten neben ihrer Tätigkeit als Forscher und Lehrer Firmen oder waren als Berater tätig, um so die Früchte ihrer Forschung mit zu ernten [vgl. Schmauderer 1973, 259].

Viele der zwischen 1850 und 1900 gegründeten Unternehmen besitzen heute Weltgeltung, wie bspw. BASF, Bayer, Hoechst, Solvay und Dow Chemical.

## 2.2 Begriffe und Definition

Chemie ist die Lehre von den Eigenschaften und Umwandlungen der Stoffe. Entsprechend umfasst die chemische Industrie alle Unternehmen, die sich ausschließlich oder vorwiegend der Gütererzeugung mit den Mitteln der Chemie und der chemischen Technik widmen [vgl. Der neue Brockhaus 1973, Bd. 1, 453].

Ziel dieser Tätigkeit ist, Naturstoffe zu ersetzen oder neue Stoffe zu schaffen, die vorher nicht existierten. Dazu dienen sowohl die Umwandlung von Naturstoffen als auch die Synthese aus organischen oder anorganischen Grundstoffen [vgl. Amecke 1987, 13].

Die chemische Industrie (auch Chemieindustrie, Chemiewirtschaft, chemisches Gewerbe) ist ein Wirtschaftszweig (Branche), die sich mit der Herstellung chemischer Produkte beschäftigt.

Im weiteren Sinne sind es diejenigen Industrien, die sich mit der Umwandlung von natürlichen und mit der Herstellung von synthetischen Rohstoffen befassen. Abgrenzungen sind schwierig und nicht einheitlich.

Nach der Zuordnung des deutschen statistischen Bundesamtes fallen die gewerblichen Hersteller folgender Produkten unter die chemische Industrie:

- Anorganische Grundstoffe und Chemikalien

- Organische Grundstoffe und Chemikalien
- Düngemittel, Pflanzenbehandlungsmittel und Schädlingsbekämpfungsmittel
- Kunststoffe und synthetischer Kautschuk
- Pharmazeutische Erzeugnisse
- Sonstige chemische Erzeugnisse wie Klebstoffe, Gelatine, Farbstoffe, Papier, usw. [vgl. Dürholdt 2017]

Die chemische Industrie ist eine Schlüsselindustrie. Sie steht mit einem Großteil ihrer Produkte am Anfang vieler Wertschöpfungsketten. Die Branche entwickelt Materialien für winzige Chips, die Smartphones oder Computer zu Höchstleistungen antreiben. Sie erzeugt Baustoffe für Gebäude und entwickelt Medikamente. Das Bild moderner Fernseher wäre ohne chemische Flüssigkristalle nicht so scharf. Durch die Chemie erzeugen Windräder und Solaranlagen sauberen Strom, werden Autos und Flugzeuge immer leichter und Sportgeräte wie Skier oder Fahrräder leistungsfähiger und sicherer.

Ohne Chemie wären viele Tätigkeiten im alltäglichen Leben nicht möglich. Kaum eine andere Industrie bietet ein so großes Produktionsspektrum.

Ein Teil der chemischen Industrie stellt die Basischemie dar. Hierzu zählen Düngemittel, Industriegase und andere anorganische Grundstoffe ebenso wie Primärchemikalien (z.B. Ethylen, Propylen oder Benzol), organische Zwischenprodukte und Standardpolymere.

Ein weiterer Bereich ist die Spezialchemie. Dies sind Farben und Lacke, Pflanzenschutzmittel, Spezialkunststoffe, Additive wie z.B. Flammschutzmittel, UV-Schutzlacke und Lebensmittelzusatzstoffe, Klebstoffe, Seifen, Wasch- und Reinigungsmittel sowie Kosmetika.

Schließlich produziert die chemische Industrie Pharmazeutika für Mensch und Tier. Es besteht eine enge Verknüpfung zwischen Pharma, Spezial- und Basischemie sowohl aufgrund der gemeinsamen Grundlage von Molekülen für Wirk- und Werkstoffe und auch aus intensiveren Geschäftsverbindungen der Unternehmen. Ohne die Produkte der Basischemie würden Pharma und Spezialchemie schwieriger an Rohstoffe gelangen. Andererseits ist die Basischemie auf die anderen Sparten als verlässliche Kunden angewiesen [vgl. Die deutsche chemische Industrie 2030, 6]

## 2.3 Die chemische Industrie im weltweiten Vergleich - weltwirtschaftliche Lage

Die Weltwirtschaft steht vor neuen Herausforderungen. Chinas Wachstum hat sich verlangsamt, große Volkswirtschaften wie Brasilien und Russland befinden sich in einer Rezession. Die Europäische Union hat die Flüchtlingskrise zu bewältigen und den Austritt Großbritanniens. Die Schuldenkrise in Griechenland ist ebenfalls noch nicht ausgestanden.

Zu diesen aktuellen Entwicklungen kommen langfristige Megatrends hinzu, die die Weltwirtschaft beeinflussen.

- Die Weltbevölkerung wächst nach Schätzungen der UN bis 2030 auf 8,5 Milliarden Menschen. 2016 waren es knapp 7,5 Milliarden.

Global steigt die Nachfrage nach Nahrung, Gütern und Dienstleistungen, aber auch das Angebot an Arbeitskräften.

90 Prozent des Wachstums entfällt auf Afrika und Asien, während es in den Industrieländern stagniert und die Gesellschaften rasch altern.

- Es gibt immer schnellere Verbreitung von Technologie und Wissen.

Durch Technologietransfer können viele Länder schnell von innovativen Technologien profitieren. Kein Land kann so lange einen Vorsprung für sich beanspruchen.

- Der Innovationsdruck nimmt zu.

Digitalisierung und Vernetzung werden die Wirtschaft in den kommenden Jahren grundlegend verändern.

Eine neue Phase der industriellen Entwicklung - Industrie 4.0 - wird eingeleitet.

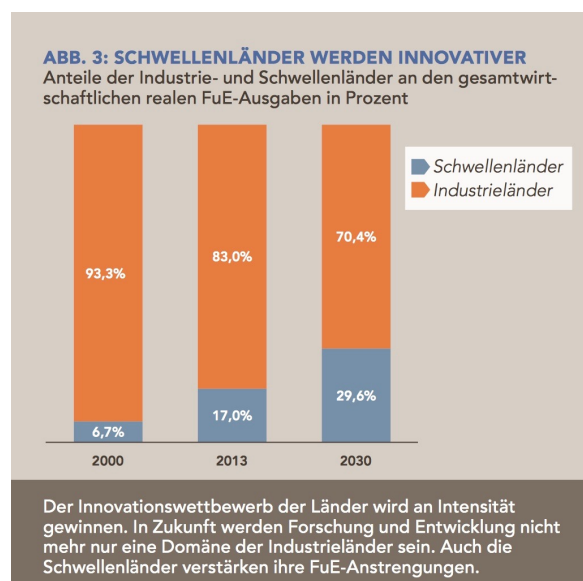


Abbildung 1: Die deutsche chemische Industrie 2030, VCI, 12

- Anders als von vielen Experten erwartet, wird es bis 2030 voraussichtlich keinen Engpass bei Energie und Rohstoffen geben. Neue Fördertechnologien (Fracking) und der Wettbewerb unter den ölfördernden Staaten haben bereits seit 2014 zu einem Überangebot an Öl und Gas geführt, das einen rapiden Preisverfall zur Folge hatte. Mittelfristig wird der Ölpreis wohl wieder steigen, aber moderat [vgl. die deutsche chemische Industrie, VCI-Prognos-Studie, 4].



Abbildung 2: Ölpreis im Jahresdurchschnitt (Quelle: Feri, IEA, VCI)

Im globalen Umsatzranking belegt Deutschland im Kreis der Chemieproduzenten seit 2014 Platz 3 hinter China und den USA. Japans Chemieindustrie konnte 2014 erstmals überholt werden.

#### TOP 10 Chemieproduzenten der Welt

Chemieumsätze in Milliarden Euro, 2015

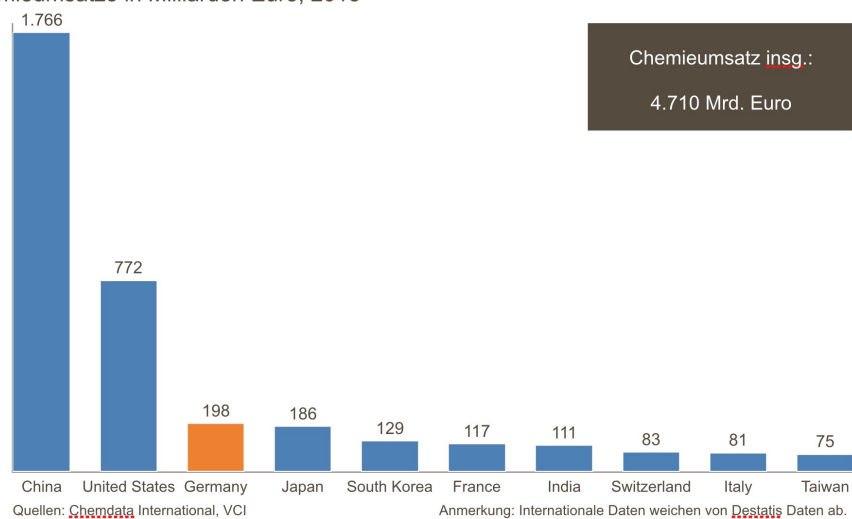


Abbildung 3: Branchenportrait der deutschen chemisch-pharmazeutischen Industrie



In Europa erwirtschaftet die deutsche chemische-pharmazeutische Industrie gut ein Viertel des Chemieumsatzes und ist damit mit Abstand die Nummer eins.

Anteile der Länder an den Chemieumsätzen der EU 28

Anteile 2015

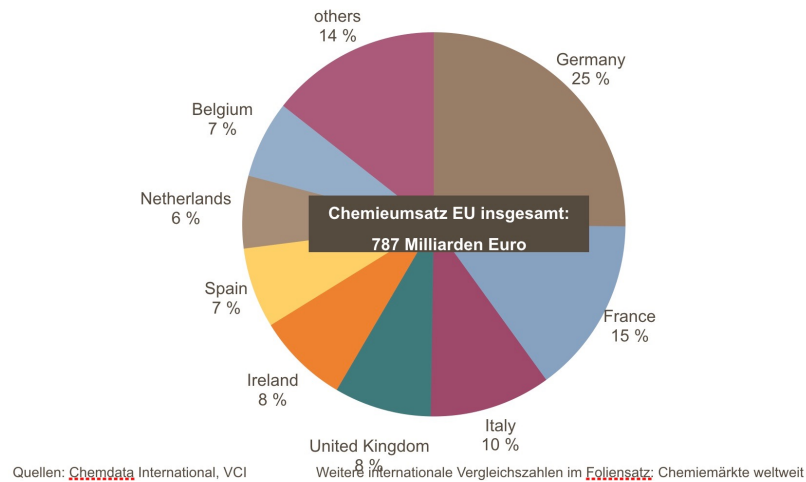


Abbildung 4: Chemieumsatz EU (Quelle: Chemdata, International, VCI)

Die Chemie ist Innovationsmotor und starker Eckpfeiler der deutschen Wirtschaft. Gemessen am Umsatz liegt die Chemieindustrie hinter den Kraftfahrzeugen und dem Maschinenbau knapp vor der Elektro- und Elektronikindustrie auf Rang 3.

In erster Linie produziert die chemische Industrie Vorleistungsgüter und ist damit besonders abhängig von ihren Abnehmern. Ebenso wie bei anderen Vorleistungsgüterproduzenten läuft ihre Entwicklung der gesamtwirtschaftlichen konjunkturellen Entwicklung in der Regel voraus. Chemiewaren werden in nahezu allen Produktionszweigen eingesetzt. Kaum eine andere Industrie-Branche weist eine so breite Kundenstruktur auf [vgl. Dr. B. Gehrke, von Haaren, Die chemische Industrie - eine Branchenanalyse, 8].

Größte Abnehmer neben der Chemieindustrie selbst sind die Pharmaindustrie, die gummi- und kunststoffverarbeitende Industrie, das Textil-, Bekleidungs- und Ledergerwerbe, der Automobilbau, das Baugewerbe, die Metallerzeugung, die Papier- und Druckindustrie und private Haushalte [vgl. Rammer, Leger, Krawczyk 2007].

Kaum eine andere Industrie kann auf eine ähnlich vielfältige Produktpalette und einen so breiten Kundenstamm verweisen. So werden Kunden in unterschiedlichsten Branchen erreicht. Die Chemieunternehmen treten dabei direkt mit dem Endkunden in Verbindung, aber auch indirekt als Hersteller von Grundstoffen über Lieferbeziehungen mit dem weiterverarbeitenden Gewerbe.

Die Chemie ist mit nahezu allen Branchen eng verbunden und damit ein integraler Bestandteil vieler Wertschöpfungsketten.

So vielfältig wie die Produkte sind auch die Unternehmen der chemischen Industrie. In der Öffentlichkeit stehen hier vor allem die im DAX gelisteten Weltkonzerne. Führende Konzerne sind die BASF, Bayer AG, Fresenius, Henkel, Linde u.a. Von den mehr als 2.000 Chemiebetrieben in Deutschland ist die Mehrheit mittelständisch geprägt. Über 90 Prozent der Chemieunternehmen haben weniger als 500 Beschäftigte. Deutlich über ein Drittel aller Arbeitsplätze befindet sich in den kleinen und mittleren Unternehmen. Ihre Strategie ist es, Nischen, insbesondere im Bereich Fein- und Spezialchemikalien, zu erschließen und zu besetzen. Damit sind sie sehr erfolgreich und tragen über 30 Prozent zum Gesamtumsatz der Branche bei. Nicht selten sind sie dabei Weltmarktführer auf ihrem Gebiet. Die mittelständischen Unternehmen sind nicht nur wichtige Lieferanten für die Großkonzerne, sondern auch ein wichtiger Kunde. Hier unterscheidet sich die Branche von vielen anderen Industrien. In keiner anderen Chemienation der Welt gibt es einen so leistungsstarken und spezialisierten Mittelbau [vgl. Branchenportrait der deutschen chemisch-pharmazeutischen Industrie 2016, 2].

Das geografische Zentrum der deutschen Chemie- und Pharmaindustrie liegt entlang der Rheinschiene. Ein Drittel des Chemieumsatzes wird in Nordrhein-Westfalen erwirtschaftet, gefolgt von den Bundesländern Rheinland-Pfalz und Hessen. In den neuen Bundesländern ist vor allem Sachsen-Anhalt als Standort zu erwähnen.

Eine Besonderheit in Deutschland ist die Ansiedlung in Chemieparcs. Vorteil ist, dass hier alle Infrastruktur- und Servicedienstleistungen für die Unternehmen bereit stehen. Immer größere Produktionskapazitäten entstehen in Form von Erweiterungen bestehender und Ansiedlung neuer Betriebe.

Ein Bereich der Chemie, auf die sich das anschließende Praxisbeispiel bezieht ist die sog. Bauchemie. Modernes Bauen ist ohne Produkte der Bauchemie

nicht denkbar. Sie wirkt in der Regel im Verborgenen und ist am fertiggestellten Bauwerk kaum sichtbar. Traditionell wird die „schwarze“ und die „weiße“ Kunst unterschieden, womit zwei wichtige Bereiche der Branche gemeint sind.

Zur „Schwarzen Kunst“ gehören Produkte der Asphalt- und Bitumenchemie, die vor allem zur Abdichtung oder als Schutzbeschichtung dienen. Diese Baukunst hat eine jahrtausendelange Tradition. Bereits in der Antike verwendeten Baumeister Erdpech oder in der Natur vorkommenden Asphalt, um die Bauwerke vor Feuchtigkeit zu schützen. Bei Produkten der „Weißen Kunst“ stehen Baustoffe wie Zement, Beton und Putze im Vordergrund. Die Aufgabe der Bauchemie ist es die Eigenschaften und die Verarbeitung dieser Produkte zu verbessern und auch neue Bauverfahren durch Beeinflussung der Materialcharakteristik zu ermöglichen. Diese „Kunst“ hat ihre Wurzeln im Altertum. Schon damals wusste man Mauermörtel aus Kalk und Zement durch spezielle Zusätze bedarfsgerecht zu modifizieren. Die Bauerhaltung und Bausanierung wie auch die Forderungen des vorbeugenden Brandschutzes sind wichtige Aufgaben der Bauchemie und sichern einen hohen technischen Standard der deutschen Bauindustrie. Ebenso wichtig sind Holz- und Korrosionsschutzmittel wie auch Kunststoffherzeugnisse für den Oberflächenschutz zur Verankerung von Bauteilen und zur Abdichtung.

Die Produktpalette der deutschen Bauchemie gliedert sich in sechs Bereiche:

- modifizierte mineralische Mörtelsysteme für Boden, Wand und Decke (33% Umsatzanteil)
- Betoninstandsetzungssysteme, Oberflächenschutzsysteme und Betonbeschichtungen (27% Umsatzanteil)
- Beton und Mörtelzusatzmittel, Entschalungs- und Betonnachbehandlungs-mittel (15% Umsatzanteil)
- bitumenhaltige Abdichtungssysteme, Spachtel- und Fugendichtstoffe (11% Umsatzanteil)
- Holz- und Brandschutzmittel (10% Umsatzanteil)
- Produkte für Neubau und Bauwerkserhaltung (4% Umsatzanteil)

## 3. Marketing

### 3.1 Die Entwicklung des Marketingbegriffs

Seit vielen Jahrhunderten ist die Grundidee des Marketing bereits im Marktgeschehen zu beobachten. Die Entstehung des Begriffes erfolgte jedoch erst zu Beginn des 20. Jahrhunderts im angloamerikanischen Raum. Erstmals erwähnte Samuel Sparling 1906 den Marketingbegriff im wissenschaftlichen Schrifttum [vgl. Sparling 1906].

Nach und nach schlossen sich weitere Veröffentlichungen an. Anfang der 60er Jahre verstand man unter Marketing die „Systematik aller Marketingaktivitäten“ [vgl. Mc Carthy 1960].

Das „moderne Marketing“ war geboren und wurde kontinuierlich weiter ausgearbeitet, vor allem durch Philip Kotler. Eine konsequente Orientierung aller Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen und Wünschen der Nachfrager stand im Mittelpunkt [vgl. Kotler 1967].

Erst in den 60er Jahren wurde der Begriff im deutschsprachigen Raum geläufig und löste den bisherigen Begriff „Absatzpolitik“ bzw. „Absatzwirtschaft“ ab. Mit zunehmender Verbreitung entwickelten sich unterschiedliche Interpretationen des Marketing:

- Ein instrumentell verkürztes Marketingverständnis bedeutet die Gleichsetzung von Marketing mit Werbung, Verkauf bzw. Distribution. Diese Sicht verkürzt das Marketing auf ein einzelnes absatzpolitisches Instrument.
- Ein klassisches, ökonomisches (enges) Marketingverständnis umfasst die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden.
- Ein modernes und erweitertes Marketingverständnis sieht jegliche Form eines Austauschs zwischen zwei Kontrahenten, bei dem beide Parteien durch den Austauschprozess ihre Bedürfnisse zu befriedigen versuchen, vor. Hierbei werden neben der Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen auch die Austauschprozesse zwischen nicht-kommerziellen Organisationen und Individuen betrachtet. Heutige Formen sind das sog. nicht-kommerzielle Marketing (Partei-

en, Theater, Museen) und das Social-Marketing (Krankenfürsorge, Spendenorganisationen).

- Ein generisches Marketingverständnis stellt die weiteste Fassung des Begriffs dar und wird als ein universelles Konzept der Beeinflussung und als Sozialtechnik verstanden, die sich auf alle Austauschprozesse zwischen Individuen und Gruppen anwenden lässt. Marketing ist hier eine Beeinflussungstechnik, um bestimmte Ideen, die einen gesellschaftlichen Nutzen stiften, zu verbreiten [vgl. Meffert 2012, 9 f.].

### 3.2 Merkmale des modernen Marketing

Das heute vorherrschende moderne und erweiterte Marketingverständnis wird durch die Definition der American Marketing Association (AMA) aus dem Jahr 2004 repräsentiert [vgl. AMA 2004].

„Marketing is an organisational function (1) and a set of processes (2) for creating (3), communicating (4) and delivering (5) value to customers (6) and for managing customer relationships (7) in ways that benefit the organisation (8) and its stakeholders (9)“ [vgl. AMA 2004].

Die Definition weist mehrere charakteristische Merkmale des modernen Marketingverständnisses auf.

- Marketing als duales Führungskonzept (1)+(2) „... an organisational function and a set of processes“

Marketing wird als integrierte, marktorientierte Führungskonzeption interpretiert, die eine funktionsbezogene und eine funktionsübergreifende Dimension vereint. Zum einen wird Marketing als Funktion innerhalb der Unternehmensorganisation verstanden, die sich gleichberechtigt neben anderen betriebswirtschaftlichen Grundfunktionen wie beispielsweise Produktion und Finanzierung einordnet. So entwickelt eine Marketingabteilung spezifische Kompetenzen, die für die Gestaltung von Austauschprozessen mit den Nachfragern erfolgsentscheidend sind. Zum anderen wird mit dem Marketing ein Leitkonzept der Unternehmensführung verbunden. Dies setzt eine marktorientierte Koordination aller betrieblichen Funktionsbereiche voraus. Jeder Mitarbeiter muss ein Bewusstsein für den Stellenwert des Nachfragers entwickeln. Das gesamte Unternehmen muss auf die Bedürfnisse aktueller oder potenzieller Kunden ausgerichtet sein. Hierfür sind

Prozesse wie Qualitäts- und Beschwerdemanagement zu definieren. Auch die Unternehmensführung muss die Markt- und Kundenorientierung vorleben [vgl. Meffert 2012, 13 f.].

- Informations- und Aktionsorientierung (3)+(4)+(5) „... for creating, communicating and delivering...“

Aufgaben des Marketing sind alle angeordneten Aktivitäten, die in einem sachlogischen und zeitlichen Zusammenhang stehen und auf die Generierung des Kundennutzens abstellen [vgl. Hollensen 2003, 21 f.].

An der Schnittstelle zu den Kunden bezieht sich das Marketing auf marktgerichtete, sowie unternehmensgerichtete Prozesse und Aufgaben:

Marktgerichtete Prozesse sind Konzeption, Durchführung und Kontrolle aller auf die Nachfrager ausgerichteten Marketingaktivitäten wie Marktforschung, Gestaltung des Produktangebotes, Preisfestlegung, Vertrieb und Kommunikation. Diese marktgerichteten Prozesse bewirken eine Nachfragesteuerung. So lassen sich bestimmte Marketingaufgaben präzisieren. Bei vorhandener Nachfrage - Bedarf decken, bei latenter Nachfrage - Bedarf schaffen, bei stockender Nachfrage - Bedarf beleben, usw. Bei den unternehmensgerichteten Prozessen muss eine Abstimmung der Marketingaktivitäten mit den Forschungs- und Entwicklungsstrategien, den Produktions- und Lagerhaltungsstrategien, sowie den Einkaufs- und Finanzierungsstrategien erfolgen. Weiterhin müssen die Marketinginstrumente sachlich und zeitlich koordiniert werden. Marketing muss als Führungsphilosophie im Unternehmen angenommen werden, eine alleinige Verankerung ist nicht ausreichend [vgl. Meffert 2012, 16].

- Kundennutzenorientierung (6) „... value to customers ...“

Kunden werden nur dann ein Produkt oder eine Dienstleistung erwerben, wenn sie dabei einen Nutzen erzielen. Nutzen bedeutet den Grad der Bedürfnisbefriedigung, der durch den Erwerb eines Gutes beim Kunden erzeugt wird [vgl. Balderjahn 1995, 186].

Voraussetzung für die Erzeugung eines Kundennutzens ist die Erfassung der Kundenbedürfnisse - ein zentraler Punkt des Marketings.

- Beziehungsorientierung (7) „... for managing customer relationships...“

Das moderne Marketingverständnis stellt auf die Gestaltung längerfristiger Beziehungen zwischen Nachfrager und Anbieter ab. Kunden sollen nach dem Kauf weiterhin gebunden und zum Wiederkauf angeregt werden. Häufig ist die Bindung eines bestehenden Kunden günstiger als eine Neukundenakquisition. Die Profitabilität eines Kunden bestimmt sich nicht nach dem Gewinn bei einer Transaktion, sondern über den gesamten Beziehungszyklus. Man spricht vom Kundenlebenszeitwert (Customer Lifetime Value) [vgl. Krafft 2007].

Marketingziele, -strategien und -maßnahmen richten sich danach, in welchem Beziehungsstatus sich ein Kunde befindet.

- Wertorientierung (8) „... in ways that benefit the organisation ...“

Das Marketing soll den finanziellen Unternehmenserfolg unterstützen. Unternehmensziele wie Umsatzerhöhung, Gewinn- oder Renditeerzielung sind durch gezielte Marketingmaßnahmen besser zu erreichen. So beeinflussen sich Unternehmensziele und Marketingaktivitäten gegenseitig.

- Stakeholderorientierung (9) „... and its stakeholders“

Die Wirkungen des Marketing sind nicht nur in der Erzielung eines Nachfrager- und Anbieternutzens zu sehen. Es sind auch die Auswirkungen gegenüber Personen zu sehen, die neben Anbieter und Nachfrager durch die Geschäftstätigkeit im weitesten Sinn betroffen sein können. Dies sind vielfältige Anspruchsgruppen (Stakeholder) wie Aktionäre, Bürger, Journalisten oder staatliche Institutionen. Damit wird die gesellschaftliche Verantwortung eines Anbieters dokumentiert [vgl. Meffert 2012, 18].

### 3.3 Merkmale des modernen Marketingmanagements

Die Aufgaben des modernen, erweiterten Marketing werden in einem systematisch strukturierten Prozess geplant, umgesetzt und kontrolliert, dem Marketingmanagement. Zwei Perspektiven lassen sich hierzu einnehmen. Die Kundenperspektive mit Kundenakquisition und Kundenbindung, sowie die Leistungsperspektive mit Leistungsmotivation und Leistungspflege [vgl. Meffert 2012, 20].

### 3.4 Situationsanalyse

Mit Hilfe der Situationsanalyse soll die Ausgangsfrage beantwortet werden: Wo stehen wir? Hier werden relevante Informationen über die unternehmens-externe und -interne Ausgangssituation gesammelt, um strategische und operative Entscheidungen zu treffen. Wesentliche Umfeld- und Marktbedingungen, sowie Verhaltensweisen von Marktteilnehmern und relevanter Stakeholder. Die daraus resultierenden externen Chancen und Risiken sind den Stärken und Schwächen des Unternehmens systematisch gegenüberzustellen. Eine Reihe von Theorien, Modellen und Methoden stehen hierfür zur Verfügung [vgl. Meffert 2012, 21].

### 3.5 Prognose

Hier stellt sich die Frage: Wohin geht die Entwicklung?

Es erfolgt eine Prognose bezüglich der relevanten marktbezogenen und gesellschaftlichen Einflussfaktoren des Marketing sowie die Wirkungen der eigenen Aktivitäten. Dabei geht es um die Vorhersagen von Markt- und Absatzentwicklungen wie auch um Trends im Nachfragerverhalten, im Konkurrenzverhalten und in der Umwelt [vgl. Meffert 2012, 21].

### 3.6 Marketingziele

Die Frage in dieser Phase des Marketingmanagementprozess ist: Was wollen wir erreichen?

Es gilt die langfristigen Marketingziele festzulegen, die die im Marketingbereich gesetzten Imperative (Vorzugsstände) kennzeichnen. Diese gilt es durch den Einsatz von Marketinginstrumenten zu erreichen. Marketingziele erfüllen eine wichtige Steuerungs-, Motivations- und Kontrollfunktion. Nur bei klarer Zieldefinition können Maßnahmen hinsichtlich ihrer Zielerreichung kontrolliert werden. Bei der Festlegung der Ziele sind die übergeordneten Unternehmensziele zu berücksichtigen. Dabei ist zu beachten, dass Unternehmen nicht nur Gewinnziele anstreben. Neben ökonomischen Ziele wie z.B. Rendite, Gewinn, Umsatz und Deckungsbeitrag müssen sog. vorökonomische bzw. psychographische Ziele formuliert werden. Um eine Beeinflussung oder Änderung des Nachfrageverhaltens zu bewirken, muss eine psychische Wirkung beim Nachfrager erzielt



werden. Weiterhin sind auch soziale und umweltschutzbezogene bzw. ökologische Ziele zu berücksichtigen entsprechend den Anforderungen vielfältiger Anspruchsgruppen. Unternehmen stehen weltweit bei sozialen und ökologischen Problemen in der Verantwortung. Die Weichen dafür werden bereits in den Marketingzielen gestellt [vgl. Meffert 2012, 21].

### 3.7 Marketingstrategien

Im Vordergrund steht: Welche grundlegenden Stoßrichtungen sind bei der Marktwahl und -bearbeitung zu verfolgen?

Eine Marketingstrategie ist ein bedingter, langfristiger, globaler Verhaltensplan zur Erreichung der Marketingziele. Marketingstrategien geben den Handlungsrahmen für den Einsatz der Marketinginstrumente vor. Im Mittelpunkt steht die Auswahl der Märkte und Marktsegmente, die Entscheidung über die Marktbearbeitungsstrategie, Akzente bei der Programmgestaltung sowie die grundlegenden Verhaltensweisen gegenüber Wettbewerbern, dem Handel und den Anspruchsgruppen. In dieser Phase wird somit das Konzept für das eigene unternehmerische Verhalten im Markt festgelegt [vgl. Meffert 2012, 22].

### 3.8 Marketing-Mix

Hier gilt zu klären: Welche Marketingmaßnahmen ergreifen wir?

In dieser operativen Marketingplanungsphase müssen die Marketinginstrumente festgelegt werden. Hierzu ist der Marketing-Mix zu konzipieren. Traditionell umfasst er nach dem Ansatz der „4 P's“ folgende Instrumentebereiche:

- Product: Leistungs- und Programmpolitik
- Price: Preis- und Konditionenpolitik
- Place: Distributionspolitik
- Promotion: Kommunikationspolitik [vgl. Homburg 2016, 3].

Teilweise konnte man in den letzten Jahren eine Erweiterung auf mehr als 30 Instrumente beobachten. Vorherrschend im modernen Marketingverständnis für Konsumgüter ist immer noch die Unterteilung in 4 P's. Für das Dienstleistungsmarketing werden nach dem 7 P-Ansatz noch folgende drei Instrumente diskutiert:

- People: Dienstleistungspersonal
- Processes: Dienstleistungserstellungsprozess
- Physical Facilities: physisch fassbare Leistungspotenziale des Anbieters [vgl. Meffert/Bruhn 2009].

### 3.9 Marketing-Implementierung

Folgende Fragen stehen hier im Vordergrund: Wer bzw. welche Abteilung soll für die Umsetzung welcher Marketingaktivitäten verantwortlich sein? Welche abteilungsübergreifenden Prozesse sind notwendig, um im Unternehmen alle marktbezogenen Aktivitäten zielgerichtet abzustimmen?

Für die geplanten Marketingmaßnahmen ist in diesem Schritt ihre zielgerichtete Realisierung und Durchsetzung sicherzustellen [vgl. Köhler 2000].

Für die Implementierung muss eine effiziente Aufbau- und Ablauforganisation erarbeitet werden mit entsprechenden Verantwortlichkeiten. Führungskonzepte und Budgets sind zu definieren. Wissen über Nachfragerbedürfnisse und Marktverhältnisse werden einer Vielzahl von Unternehmensfunktionen zur Verfügung gestellt, was zu Schwierigkeiten führen kann. Funktions-übergreifende Prozesse müssen so definiert werden, um die Akzeptanz zu gewährleisten [vgl. Meffert 2012, 22].

### 3.10 Marketing-Controlling

Haben wir unser Ziel erreicht? Welche Ursachen erklären Soll-Ist-Abweichungen? Welche Ziel-, Strategie- und Maßnahmenanpassungen sind notwendig?

Die Phase des Marketing-Controlling bildet den Abschluss des Marketingmanagementprozesses. Hier sind Erfolge im Sinne von Zielerreichungsgraden der umgesetzten Marketingmaßnahmen zu erfassen und ggf. Anpassungen in allen Phasen des Planungsprozesses vorzunehmen. Die Zielerreichung kann so verbessert werden. Sinnvoll wäre die Entwicklung eines Marketing-Informationssystems [vgl. Meffert 2012, 23].

Um den gesamten Prozess der Marketingplanung anschaulich zusammenzufassen, hat Kreyher das sog. „Feuerrad“ entwickelt. Hierbei können die Teil-

schritte Analyse, Strategie, Taktik und Kontrolle stets wiederholt werden. Diese werden „crossmedial“ miteinander verknüpft.

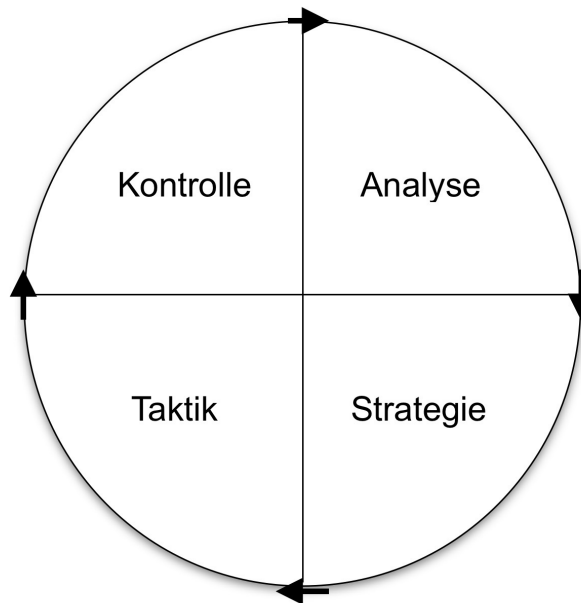


Abbildung 5: Feuerad (eigene Darstellung in Anlehnung an Kreyher 2014, 26)

### 3.11 Markteinordnung

Um eine Marketingkonzeption erstellen zu können, muss eine Einordnung in dem entsprechenden Markt erfolgen. Der Begriff „Marketing“ ist abgeleitet von „market“ (Markt). Märkte sind sowohl Bezugsobjekte als auch Zielobjekte des Marketing.

Die Sichtweise von Märkten als Bezugsobjekte des Marketing unterstreicht, dass Märkte die Rahmenbedingungen für das Marketing von Unternehmen setzen. Hierbei prägen die auf dem Markt auftretenden Kunden, Wettbewerber und sonstige Akteure den Handlungsspielraum.

Die Sichtweise von Märkten als Zielobjekte des Marketing weist darauf hin, dass Unternehmen anstreben, Märkte zu gestalten und Akteure auf Märkten zu beeinflussen.

Als Markt bezeichnet man den Ort des Zusammentreffens eines Angebotes an Produkten mit der Nachfrage nach diesen Produkten, durch das sich Preise bilden [vgl. Schneider 1995, Bauer 1989].

Das Zusammentreffen kann an einem realen Ort wie im Supermarkt, oder an einem virtuellen Ort wie dem Internet stattfinden.

Folgende Akteure bestimmen das Handeln:

Die Nachfrager. Sie treten als Käufer auf dem Markt auf. Nachfrage sind aus Sicht des Unternehmens Kunden, wenn sie die Produkte kaufen, oder einmal gekauft haben. Dies geschieht, um bestimmte Bedürfnisse zu befriedigen. Der Nachfrager möchte einen subjektiv empfundenen Mangel beseitigen.

Die Anbieter. Diese konkurrieren auf dem Markt mit ihren Produkten um die Gunst der Nachfrager. Hierfür können sie die Strategien und Instrumente des Marketing nutzen.

Der Vertriebspartner. Anbieter kooperieren beim Vertrieb ihrer Produkte häufig mit Vertriebspartnern.

Staatliche Einrichtungen greifen regulierend als Akteure in das Marktgeschehen ein. So werden rechtliche Vorschriften in allen Marktbereichen erlassen. Staatliche Einrichtungen können daneben auch eine Rolle als Nachfrager oder Anbieter von Produkten haben.

Interessenvertretungen. Dies sind etwa Wirtschaftsverbände und Verbrauchereinrichtungen, die Märkte im Sinne ihrer Interessengruppen zu beeinflussen versuchen [vgl. Homburg, 3].

Weiter ist neben den unterschiedlichen Akteuren von Interesse, welche Arten von Märkten Bezugs- und Zielobjekte des Marketing sind. Es lassen sich folgende Unterscheidungen treffen:

Nach Richtung der Transaktion: Beschaffungs- und Absatzmärkte. Ein Beschaffungsmarkt umfasst alle Anbieter der zu beschaffenden Produkte sowie alle Nachfrager, die in Konkurrenz stehen. Der Absatzmarkt besteht aus allen Nachfragern eines Produkts und den konkurrierenden Anbietern.

Nach Gütern: Märkte für Konsumgüter, Industriegüter und Dienstleistungen.

Konsumgüter sind Güter, die vor allem die Bedürfnisse von privaten Verbrauchern befriedigen. Industriegüter werden an Organisationen wie Unternehmen, Verbände und öffentliche Verwaltungen vertrieben. Dienstleistungen sind immaterielle Leistungen, die einerseits an Individuen (konsumtive Dienstleistungen) und andererseits an Organisationen (investive Dienstleistungen) vermarktet werden.

Nach regionaler Ausdehnung: regionale Märkte, Ländermärkte, internationale Märkte, globale Märkte. Bei dieser Differenzierung ist entscheidend, wie breit das Anbieterspektrum, das der Kunde in Erwägung zieht, geographisch gestreut ist.

Nach Marktverteilung: Käufermärkte und Verkäufermärkte. Ein Käufermarkt ist im Gegensatz zum Verkäufermarkt durch ein Übergewicht der Angebotsseite zur Nachfrageseite gekennzeichnet. Die meisten wirtschaftlich stark entwickelten Länder weisen Merkmale von Käufermärkten auf.

Für das Marketing eines Anbieters ist also die Frage, auf welchen Markt sich Marketingstrategie und -aktivitäten beziehen soll, von elementarer Bedeutung. Die Beantwortung dieser Frage nennt man Marktabgrenzung [vgl. Homburg, 5].

### 3.12 Institutionelle Besonderheiten des Marketingmanagements

Die grundsätzlichen Planungsstufen des Marketingmanagements haben einen generischen Charakter. Die Austauschprozesse unterschiedlicher Güterarten und Institutionen weisen spezifische Besonderheiten auf, die in eine Marketingkonzeption einzubeziehen sind. Neben Konsumgütermarketing lassen sich folgende zentrale institutionellen Ansätze des kommerziellen Marketing unterscheiden: das Investitionsgütermarketing, auf das noch genauer eingegangen wird und das Dienstleistungsmarketing [vgl. Meffert 2012, 24].

### 3.13 Investitionsgütermarketing

Die wesentlichen Unterschiede des Investitionsgütermarketing zum Konsumgütermarketing liegen zunächst in der Charakteristik der Nachfrager begründet [vgl. Backhaus/Voeth 2010, 7 ff.].

Nachfrager von Konsumgütern sind Einzelpersonen oder Familien, die Verbrauch oder Gebrauchsgüter für eine mehrmalige Verwendung kaufen. Das Investitionsgütermarketing beschäftigt sich mit Leistungen, die von Organisationen beschafft werden, um weitere Leistungen zu erstellen, die nicht in der Distribution an Letztkonsumenten bestehen. Industriegüter lassen sich somit nicht anhand technischer Merkmale schreiben, vielmehr bestimmt die Zielgruppe

(Letztkonsument oder Organisation als Nachfrager), wo der Vermarktungsprozess auf Konsumgüter oder Investitionsgüter stattfindet [vgl. Engelhardt/Günter 1981, 24].

Neben dem zentralen Abgrenzungskriterium der Nachfrager hat sich herausgestellt, dass die Komplexität der Leistungen und Kaufentscheidungen sowie der Transaktionswert bei Investitionsgütern im Allgemeinen höher als bei Konsumgütern sind. Investitions- wie Konsumgütermärkte besitzen eigene Marktcharakteristika, die eine Übertragung der Erkenntnisse aus dem Konsumgüter- auf das Investitionsgütermarketing nur eingeschränkt erlauben. Die Besonderheiten betreffen die Nachfragerseite, die Anbieterseite und deren Marktbeziehungen [vgl. Backhaus/Voeth 2010, 7 ff.].

- Besonderheiten auf der Nachfragerseite:

Es besteht eine Nachfrage nach Leistungen, die durch Hilfe der Investitionsgüter erstellt werden. Die Nachfrage ist somit nicht originär, sondern abgeleitet (derivativ). Kundenbedarfsanalysen sollten deshalb mehrere Absatzstufen einbeziehen.

Die Nachfrager sind Organisationen, mit professionellen Einkäufern oder Personengruppen. Die an der Kollektiventscheidung Beteiligten bezeichnet man auch als „Buying Center, Buying Groups, Decision Making Unit (DMU) oder multipersonales Beschaffungsorgan [vgl. Webster/Wind 1972, 77 ff.]. Kaufentscheidungen kommen unter Einbeziehung mehrerer Personen oder gar mehrerer Organisationen zustande. Dies ist ein komplexer Prozess und kann zweitaufwendig sein [vgl. Backhaus in: Bruhn, 706].

Organisation Beschaffungsprozesse erstrecken sich häufig über einen langen Zeitraum und haben einen ausgeprägten Phasenbezug. Der Prozess beginnt mit der ersten Kenntniserlangung eines bestimmten Bedarfs durch die Nachfrager, erstreckt sich über die Angebotserstellungsphase mit ihrer vielfältigen technischen und ökonomischen Konkretisierung des Projekts bis zum Kaufabschluss [vgl. Backhaus in: Bruhn, 708].

Kaufprozesse können unterschiedlich komplex und intensiv sein. Verhandlungen, in denen alle Leistungsparameter festgelegt werden müssen, können bis zu mehreren Jahren dauern. Häufig wird eine Ausschreibung zur Vergabe erforderlich oder es bestehen Beschaffungsrichtlinien, die regeln welche Abteilun-

gen einzuschalten sind. Häufig besteht ein umfangreicher Problemlösungsbedarf der Organisation. Dieser kann über die technische Problemlösung hinausgehen und z.B. Dienstleistung wie die Auftragsfinanzierung notwendig machen [vgl. Meffert 2012, 26].

#### - Besonderheiten auf der Anbieterseite

Im Gegensatz zum Konsumgüterbereich richtet sich das Angebot im Investitionsgüterbereich überwiegend nicht an den anonymen Markt. Sämtliche Marketingmaßnahmen werden auf ausgewählte Nachfrager ausgerichtet. Dem persönlichen Verkauf kommt eine herausragende Bedeutung zu. Analog zum Buying Center existiert im Verkaufsbereich der Anbieter oftmals ein Selling Center. Dies setzt sich aus mehreren Verkaufsrepräsentanten eines anbietenden Unternehmens zusammen oder aus Vertretern unterschiedlicher Unternehmen.

Umfang und Komplexität einzelner Projekte sowie oft hoch spezialisiertes Know-How der Anbieter machen Kooperationen von Komplementäranbietern und z.T. auch von Konkurrenten notwendig.

Investitionsgüter sind durch einen hohen Individualisierungsgrad gekennzeichnet. Geringes Nachfragevolumen und entsprechend geringe Nachfragehäufigkeit erfordern eine internationale Aufstellung, um die Konkurrenzfähigkeit zu gewährleisten. Ökonomische Entscheidungen werden teilweise auch durch staatliche beeinflusst [vgl. Meffert 2012, 26].

Auch die Beziehung zwischen den Marktpartnern weist eine Besonderheit auf. Anbieter und Nachfrager entwickelt häufig Problemlösungen in einem interaktiven Prozess. Diese enge Zusammenarbeit mit den einzelnen Kunden ist die Basis für eine dauerhafte Geschäftsbeziehung.

Die aufgeführten Besonderheit von Investitionsgütergeschäften zeigen die deutlichen Unterschiede zum Konsumgütersektor. Dennoch gibt es viele Übereinstimmungen sowie Transfer- und Lernpotenziale [vgl. Meffert 2012, 27].

## 4.0 Praxisbeispiel cds-Polymere GmbH und Co. KG

## 4.1 Unternehmensvorstellung cds Polymere GmbH und Co. KG („cds Polymere“)

cds - concrete double strength - Polymere ist ein Spezialist für bauchemische Produkte und besitzt langjährige Erfahrung in der Entwicklung und Herstellung von zwei-komponentigen Flüssigkunststoffen. Das Unternehmen bietet bauchemische Lösungen primär für Schutz- und Instandsetzungsaufgaben in Industrie und an Verkehrsbauwerken. Schwerpunkte sind Industriebodenbeschichtungen, Asphaltbeschichtungen im Außenbereich sowie Betoninstandsetzung und Epoxidharzverguss. Zur Betoninstandsetzung bieten zertifizierte Mörtel vielfältige Anwendungen, von der Bordsteinreparatur bis zum Betonersatz.

Seit 1966 ist das Unternehmen in Sprendlingen/Rheinhessen angesiedelt. Ursprünglich war die cds Polymere als cds-Bautenschutzprodukte ein Teil der Possehl Spezialbau GmbH und agiert seit 2012 als eigenständiges Tochterunternehmen. Ziel dieser Ausgliederung war es, das Unternehmen selbst als eigenständige Marke zu präsentieren.

cds Polymere gehört zur L. Possehl & Co mbH eine erfolgreiche, finanzstarke und sehr stabile Unternehmensgruppe, die in acht voneinander unabhängigen Geschäftsbereichen weltweit mehr als 12.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Die auf wirtschaftlichen Ertrag ausgerichtete Unternehmensgruppe ist eingebunden in den gemeinnützigen Kontext der Possehl-Stiftung. Somit ist der gesamte Komplex nicht angreifbar für Finanzinvestoren und kann für ein stabiles Wachstum garantieren.

2016 erwirtschaftete die Possehl-Gruppe einen Umsatz von 3,9 Mrd. Euro. 10% mehr als im Vorjahr.

Die Possehl-Gruppe ist unterteilt in acht Geschäftsbereiche.

Diese sind:

1. Bauleistungen, darunter Bauchemie und Spezialmörtel (Aufgabengebiet cds Polymere)
2. Dokumentenmanagementsysteme
3. Druckmaschinen
4. Edelmetallverarbeitung
5. Elastomeranlagen
6. Elektronik



7. Reinigungsmaschinen

8 Mittelstandsbeteiligungen

Aufbau Possehl-Stiftung:

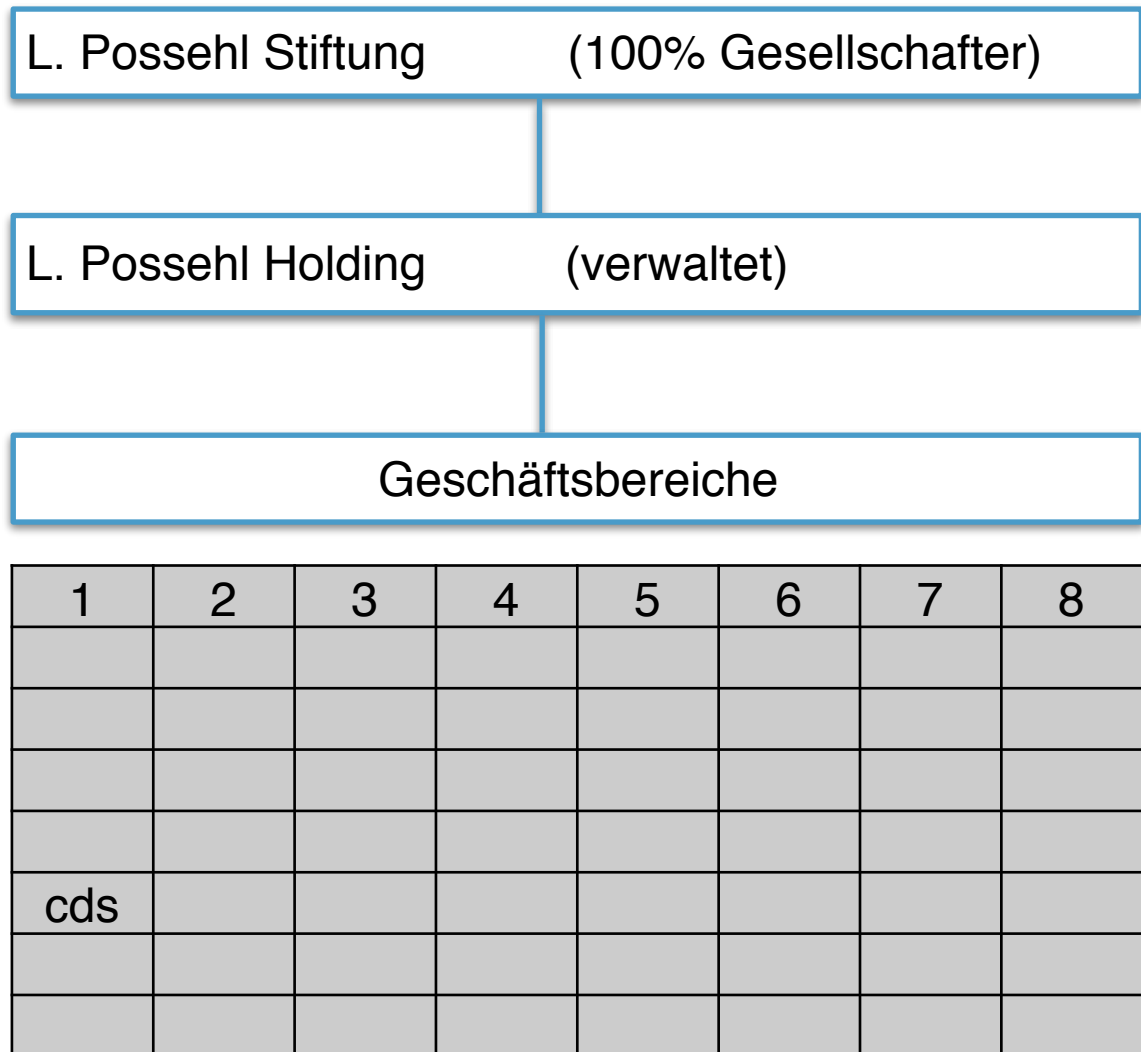


Abbildung 6: Aufbau Possehl-Stiftung (Quelle: eigene Darstellung)

Die cds Polymere fällt mit ihren Aufgaben in den Bereich Bauleistungen.

Im Geschäftsbereich Bauleistung werden neben der cds Polymere 9 weitere Firmen zusammengefasst:

**POSSEHL SPEZIALBAU GMBH** ist seit 1956 im Bereich werterhaltender und nutzensichernder Instandsetzung von Verkehrsflächen, Industrie- und Betriebsflächen sowie Flugbetriebsflächen tätig.

**Die Bennert GmbH** ist eines der größten Unternehmen für Denkmalsanierung, Denkmalpflege, Ingenieurbau und Restaurierung in Europa seit 1990.

**Euroquarz** produziert aus eigenen Rohstoffvorkommen Quarzsand und Quarzkies und veredelt diese für unterschiedliche Anwendungen. Schwerpunkte liegen heute in der Gewinnung, Aufbereitung und Weiterverarbeitung von Quarzsanden und Quarzkiesen.

**Pagel Spezial-Beton GmbH & Co. KG** entwickelt, produziert und vertreibt Spezial- und Vergussmörtelsysteme für Präzisionsmaschinen, Windkraftanlagen, Verankerungs- und Injektionsarbeiten sowie Instandsetzungssysteme für Beton, Trinkwasserbehälter, Kanal- und Abwasserbereiche als auch Industrieböden.

**DFT** ist zuständig für die Herstellung von fugenlosen Industrieböden.

**Mickan** zählt zu den großen mittelständischen Generalbauunternehmen in Bayern und bietet sämtliche Bauleistungen – Hochbau, Tiefbau, schlüsselfertiger Bau – für öffentliche und private Auftraggeber an.

**Nüthen** ist ein Fachbetrieb für Denkmalpflege. Das Leistungsspektrum des Unternehmens reicht von klassischer Konservierung und Restaurierung von Kunst- und Baudenkmälern über engagierte Lösungen im Mauerwerks-, Putz- und Malerhandwerk bis hin zu Spezialtechnologien wie der Denkmalreinigung mit schonender Lasertechnologie.

**Der Thiendorfer Fräsdienst** konzentriert sich auf die Sanierung von Asphaltbelägen. Ein Schwerpunkt dabei ist die Bearbeitung von Fahrbahnen mit der gesamten Gerätepalette von der handgeführten Kleinfräse bis zur Großfräse mit Arbeitsbreiten von über 2 Metern und elektronischer Multiplex-Nivellierung.

**p+s Pflaster- und Straßenbau GmbH** ist im Bereich Neubau und Reparatur von Straßen und Verkehrsflächen tätig. Weiterer Schwerpunkt bildet die Brücken- und Betoninstandsetzung.

cds Polymere beschäftigt insgesamt 34 Mitarbeiter. Diese sind in folgenden Abteilungen eingeteilt:

Vertrieb (6 Mitarbeiter) - Die Bundesländer Bayern Nord, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Thüringen und Sachsen-Anhalt sind mit fünf Außendienstmitarbeitern besetzt.

Export (1 Mitarbeiter) - Länder wie Rumänien, Portugal, Norwegen, Dänemark, Schweden sind durch Vertragshändler vertreten, die die Produkte des Unternehmens exklusiv vertreiben. Auch Südostasien ist durch einen „export distributor“ abgedeckt.

Produktion (10 Mitarbeiter) - Acht Arbeiter und ein Produktionsleiter sind für die Herstellung sämtlicher cds-Produkte zuständig.

Versand (5 Mitarbeiter) - Diese sind zuständig für den Versand in In- und Ausland.

Entwicklung (5 Mitarbeiter) - Neuentwicklungen, Weiterentwicklung bestehender Produkte und die Sicherung der Qualität liegt in den Hauptaufgaben der Abteilung Entwicklung/Qualitätssicherung (QS)

Anwendungstechnik (AWT) (1 Mitarbeiter) - Aufgabe der Anwendungstechnik ist das Qualitätsmanagement, Kundenbetreuung, Kundens Schulungen und Marktanalyse.

EDV - Die EDV Abteilung der cds Polymere ist ausgegliedert. Hierfür ist der Mutterkonzern (L. Possehl) zuständig.

Das restliche Personal besteht aus 5 Innendienstmitarbeitern, die mit der Auftragsabwicklung beschäftigt sind.

Organigramm, cds Polymere GmbH & Co. KG

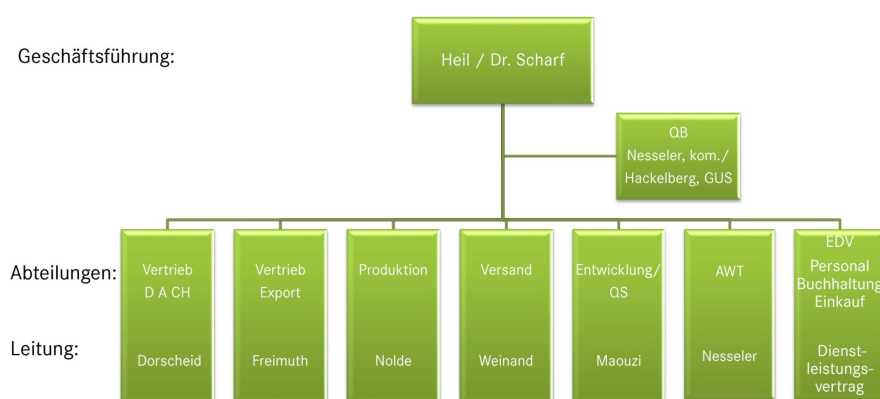


Abbildung 7: Organigramm Unternehmensaufstellung (Quelle: cds-Polymere GmbH)

Der Umsatz 2016 betrug knapp 10 Mio. Euro, wovon 1/5 durch ausländische Verkäufe erwirtschaftet wurden. Im Vergleich zu 2015 fielen die Umsätze um

etwa 15%. Die Verteilung des Umsatzes ist im Jahresdurchschnitt stets gleichbleibend:

Sehr schwach sind die Umsätze im ersten Quartal des Jahres aufgrund des schlechten Wetters. Epoxidharze benötigen warme Temperaturen zur Verarbeitung. Umsatzstärkste Monate sind Juni bis Oktober. Nach einem Abfall im November erfolgt zum Jahresabschluss ein kleiner Aufschwung. Viele Unternehmen sanieren in dieser Zeit Gebäude und Hallen und benötigen hierfür geeignete Produkte.

## 4.2 Unternehmensleitsätze

cds Polymere hat folgende Unternehmensleitsätze formuliert:

### **„Unsere Grundsätze:**

Qualität ist die Erfüllung aller an uns gestellten Anforderungen. Die Qualitätspolitik ist integraler Bestandteil der Unternehmenspolitik und somit von strategischer Bedeutung. Wir streben nach Spitzenleistungen und stellen an uns selbst den Anspruch, besser zu sein als der Wettbewerb. Dabei handeln wir mit Weitsicht, Umsicht, Toleranz und bedenken die menschlichen, sozialen, ökonomischen und ökologischen Konsequenzen unserer Aktivitäten. Wir verstehen Qualitätsmanagement als einen ständigen, gelebten Prozess der systematischen Verbesserung. Er orientiert sich an den Ansprüchen und Anforderungen unserer Kunden. Die an uns selbst gestellten Qualitätsanforderungen erfüllen wir in gleicher Weise auch bei der Einbindung unserer Lieferanten.

### **Unsere Kompetenz**

Wir sind ein sowohl in Deutschland, wie auch international anerkannter Hersteller von bauchemischen Produkten. Hohe Anwendungssicherheit, Flexibilität, und der Einsatz moderner Technologien zeichnet uns als Schrittmacher überlegener Lösungen aus. Die Lösungen werden von führenden Prüfinstituten neutral getestet und gemäß bestehender technischer Richtlinien qualifiziert.

### **Unsere Kunden**

Wir wollen die Nähe zu unseren Kunden. Das Erkennen und Eingehen auf die Wünsche und Bedürfnisse und deren Erfüllung und Umsetzung durch eine zielorientierte Beratung und Abwicklung ist unser Anliegen. Als Grundlage sehen wir eine gegenseitige Partnerschaft, wobei die persönliche Betreuung durch un-

sere Mitarbeiter im Außen- und Innendienst und das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit unseres Hauses wesentliche Bestandteile sind.

### **Unsere Leistung**

Wir bieten Kundendienst und Kundennähe, eine kundenorientierte Problemanalyse, die Systemauswahl und die Beratung bis hin zum Einbau; außerdem eine professionelle Auftragsabwicklung, ein ausgewogenes Preis-/Leistungsverhältnis, die schnelle Bearbeitung von Sonderwünschen und Termintreue. Die räumliche Nähe aller Abteilungen fördert den schnellen Informationsaustausch und die Umsetzung auch bei komplexen Bauleistungen.

### **Unsere Mitarbeiter**

Die Qualität unserer Leistungen ist das Ergebnis des Einsatzes und der Fähigkeiten jedes Mitarbeiters. Wir haben Vertrauen in das Leistungsvermögen und die Leistungsbereitschaft unserer Mitarbeiter. Um den Erfolg und den Fortbestand des Unternehmens zu erhalten, führen wir gezielte Aus- und Weiterbildung durch und sorgen für qualitätsfördernde Arbeitsbedingungen.

### **Unsere Produkte**

Die große Auswahl unserer Produkte und Systeme deckt Spezialgebiete ab - für verschiedene Nischenbereiche bieten wir darüber hinaus Exklusivprodukte. In weiten Bereichen haben sich unsere Spezialsysteme als Marktführer etabliert. So stellen wir die optimale Lösung der Probleme unserer Kunden sicher.“

## **5.0 Strategische Marketingplanung**

### **5.1 Situationsanalyse im Marketing**

Marketingentscheidungen hängen grundsätzlich von der eigenen Lage, der Beurteilung der Markt- und Umweltsituation sowie den eigenen Ressourcen und Kernkompetenzen eines Unternehmens ab. Ein sorgfältiges Analysieren der Marketingsituation bildet den Ausgangspunkt der strategischen Marketingplanung. Für die Festlegung der Marketingziele und die Ableitung der Strategien und Instrumente ist eine genaue Erfassung der Umweltsituation notwendig [vgl. Meffert 2012, 235].

### 5.1.1 Umweltanalyse

In der Umweltanalyse werden jene auf den Markt und das Unternehmen einwirkende Faktoren betrachtet, die das Unternehmen kurz- und mittelfristig selbst nicht bzw. nur langfristig schwer beeinflussen kann [vgl. Grunwald, Hempelmann 2017, 96].

Zum Gegenstand der Umweltanalyse zählen demnach die Faktorgruppen der sogenannten Makroumwelt wie

- rechtliche Faktoren (z.B. neue oder geänderte Vorschriften im Steuerrecht, Gefahrstoffrecht, EU-Normen)
- wirtschaftliche Faktoren (wie konjunkturelle Einflüsse, Einkommensrückgänge bei Kunden, gestiegene Arbeitslosigkeit)
- technologische Faktoren (Stand, Entwicklungstendenzen und Verfügbarkeit von Technologien)
- gesellschaftliche Faktoren (wie ein Trend zum nachhaltigeren Konsum, Einstellungen wie Bioprodukte, Gentechnik)
- ökologische Faktoren (z.B. Klimawandel, Ressourcenknappheit)

Nicht zur Umweltanalyse gehören Faktoren der Mikroumwelt, die vom Unternehmen beeinflussbar sind. Dazu gehören Angebot und Nachfrage, Kernkompetenzen, finanzielle Mittel, Produktionskapazitäten oder die Vertriebsinfrastruktur [vgl. Meffert 2012, 235].

Die konkrete Marketingsituation ist in jedem Unternehmen unterschiedlich. Nur die Faktoren, die in einer Entscheidungssituation für das Marketingmanagement relevant sind, sind heranzuziehen.

### 5.1.2 Chancen-Risiken-Analyse

Die Chancen-Risiken-Analyse ist Bestandteil der Umweltanalyse. Sie befasst sich mit der Bewertung bereits aufgedeckter Umweltfaktoren aus Sicht des Unternehmens. Die für die Planung der Unternehmens- und Marketingstrategie relevanten Umweltkräfte sollen in Bezug auf das eigene Unternehmen in gegenwärtigen und zukünftigen Situationen als günstig oder weniger günstig eingeschätzt werden. Eine positive Bewertung eines Umweltfaktors kann eine Chance, eine negative Bewertung ein Risiko sein.

Obwohl Umweltfaktoren von Unternehmen nicht beeinflusst werden können, sind strategische Maßnahmen möglich, um Risiken rechtzeitig abwehren oder Chancen nutzen zu können. Beispielsweise könnte eine Umstellung auf eine umweltschonende Produktion vorgenommen werden, wenn strengere Umweltauflagen zu erwarten sind. Chancen sind schwer vorhersehbare Ereignisse, deren Eintritt für die Unternehmung mit angenehmen, plötzlichen und unvorhersehbaren Effekten verbunden ist und ein schnelles Handeln erfordert. Risiken sind umgekehrt schwer vorhersehbare Ereignisse, deren Eintritt das Unternehmen mit der Gefahren bis hin zur Insolvenz konfrontiert [vgl. Grunwald, Hempelmann 2017, 96].

Zunächst sind die Makro-Umweltfaktoren zu identifizieren. Dies kann durch Brainstormingstechniken sowie in Diskussionsrunden geschehen. Am einfachsten lassen sie sich durch Vergabe von Punktwerten oder durch Ankreuzen einer Ratingskala im Hinblick auf ihre Auswirkung auf das Unternehmen bewerten. Ein anerkanntes systematisches Vorgehen stellt dabei die sog. PEST-Analyse dar [vgl. Eayrs et al. 2011, 6].

Sie unterscheidet politische (political), wirtschaftliche (economical), gesellschaftliche (social) und technologische (technological) Einflussfaktoren. Kommen noch ökologische (ecological, environmental) und rechtliche (legal) Faktoren hinzu, wird von der PESTEL-Analyse gesprochen. Im ersten Schritt erfasst man potentielle Umweltfaktoren und gruppiert sie entsprechend der Faktorgruppen. Der zweite Schritt trifft eine Vorselektion, indem man die relevantesten Faktoren aussucht. Die Bewertung erfolgt in einem dritten Schritt, wofür bspw. eine 10-Punkte-Skala verwendet werden kann. Die grafische Darstellung und Auswertung erfolgt dann im vierten Schritt.

Nach einem ausführlichen Brainstorming mit Führungskräften des Unternehmens wurden (gemäß der PESTEL-Analyse) folgende Einflussfaktoren nach ihrer Relevanz für die cds Polymere festgelegt.

#### Politische Einflussfaktoren

- politische Stabilität
- wirtschaftspolitische Entwicklung
- steuerliche Entwicklung

- Arbeitsgesetze

- Gewerkschaften

Wirtschaftliche Einflussfaktoren

- Konjunktur

- Beschäftigungslage

- Branchenstruktur

- Investitionsneigung

Gesellschaftliche Einflussfaktoren

- Wertesystem

- Arbeitsmentalität

Technologische Einflussfaktoren

- Produktionstechnologie

- Produkttechnologie

- Verfahrenstechnologie

Ökologische Einflussfaktoren

- Umweltbewusstsein

- Recyclingverhalten

- Ressourcenreduktion

- Zukunftsorientierung

Rechtliche Einflussfaktoren

- Lokale baurechtliche Bestimmungen

- Technische Normen

- Produkthaftung

- Gefahrstoffverordnung

- EU-Richtlinien

Die PESTEL-Analyse kann zur Priorisierung von Maßnahmen genutzt werden. Eine Orientierung an fest vorgegebenen Faktorgruppen stellt eine vollständige Aufdeckung der potentiell relevanten Umwelteinflüsse sicher und vermeidet Doppelzählungen. Das Ergebnis sagt allerdings nicht aus, ob es sich bei den



betrachteten Faktoren um günstige oder weniger günstige Einflüsse handelt. Diese Bewertung muss sich jedoch für eine vollständige Chancen-Risiken-Analyse anschließen. Für diese Bewertung wird in der Regel auf Erfahrungswissen durch Expertenurteile zurückgegriffen [vgl. Grunwald, Hempelmann 2017, 100]. Chancen und Risiken sollen nicht nur antizipiert werden, vielmehr sollen alle Möglichkeiten genutzt werden, negative Ereignisse zu verhindern sowie positive zu verstärken. Die Hauptbedrohungen und Hauptchancen des Unternehmens sind im Rahmen der strategischen Analyse regelmäßig zu überprüfen [vgl. Mefert 2012, 237].

Im vorliegenden Praxisbeispiel ergeben sich folgende Chancen und Risiken:

Chancen:

- Erschließung neuer Zielgruppen (Baustoffhändler)
- Erschließung neuer Vertriebswege (Online-Shop)
- Steigerung von Marketingaktivitäten im In- und Ausland (gezieltes Marketing)
- Gewinnung von Schwellenländer als mögliche Neukunden bspw. Afrika, da klimatische Verhältnisse optimal genutzt werden können (Winterproduktion)
- Forschungs- und Entwicklungsausbau, um neue Produkte günstiger herstellen zu können
- Außendienstmitarbeiter in allen Bundesländern

Risiken:

- stärker werdende Konkurrenz durch besseres Preis-Leistungsverhältnis und durch Investitionen in Forschung und Entwicklung
- Verlust von Kunden durch nicht ausreichende Kundenpflege (unbesetzte Verkaufsgebiete)
- stagnierende Nachfrage
- rechtliche Rahmenbedingungen der EU für bauchemische Produkte („verbotene Produkte“)
- einseitige Produktpalette (nur basierend auf Epoxidharz)
- zu hohe Abhängigkeit von ortsansässigen Lieferanten (bei Lieferauswahl di-

rekter Produktionsstop)

- steigende Rohstoffpreise durch steigende Vorstoffpreise (insbesondere Öl)

Eine der größten Chance für das Unternehmen ist die Neugewinnung von Kunden in Schwellenländern. Erste Kontakte bestehen bereits in Afrika, Asien und Südamerika. Afrika gewann in den letzten Jahren als Exportmarkt an Bedeutung. Trotzdem bleibt der afrikanische Kontinent für die Mehrzahl der deutschen Chemieunternehmen ein Nischenmarkt. Noch sind sie bei den Investitionen zurückhaltend. Wenn Afrika aber seine strukturellen Probleme überwinden kann wird der Kontinent als Investitionsstandort und Absatzmarkt langfristig an Attraktivität gewinnen. Große Rohstoffvorkommen, eine wachsende Bevölkerung mit einer größer werdenden Mittelschicht fördern den Ausbau von konsumnahen Industrieprodukten und Dienstleistungen [vgl. Meincke 2016].

Eine weitere Chance für cds Polymere sind neue Vertriebswege über den Online-Verkauf. Im Zeitalter des Internets und des „bequemen Kaufens“ bietet ein Online-Shop gute Möglichkeiten der Vermarktung, aber auch der Umsatzsteigerung. Ziel des Online-Shop sollte sein, Geschäftskunden anzusprechen und über die Produkte genauestens zu informieren.

Neue Chancen bieten auch neue Zielgruppen. Es wäre sinnvoll diverse Baustoffhändler mit in den Vertrieb einzubeziehen. Es könnten Kooperationen mit den wichtigsten Händlern geschlossen werden. Die Zusammenarbeit mit Baustoffhändler stellt sicher, dass der Qualitätsanspruch des Unternehmens gewahrt bleibt, da in der Regel hochwertige Produkte zum Sortiment des Händlers gehören.

Der Ausbau von Forschung und Entwicklung würde neue Möglichkeiten der Erweiterung der Produktpalette bieten, aber vor allem bereits vorhandene Rohstoffe durch günstigere ersetzen. Produkte könnten somit preiswerter angeboten werden.

Der immer stärker werdende Wettbewerbsdruck mit anderen Unternehmen, vor allem in der Vielfalt der angebotenen Produkte birgt das Risiko der Verdrängung auf dem Markt. Firmen wie Sto SE & Co. KGaA, sind mit über 160 Mitarbeitern im Bereich Forschung und Entwicklung weitaus aktiver, und können somit ein gutes Preis-Leistungsverhältnis bieten. Ein sehr hohes Risiko stellen die rechtli-

chen Rahmenbedingungen für bauchemische Produkte der EU dar. Durch steigendes Umweltbewusstsein steigen auch die Auflagen für die Verwendung von Rohstoffen.

Die hohe Abhängigkeit von regionalen Lieferanten kann bei Ausfall der Lieferung zu Engpässen und Verzögerungen führen.

Langfristig besteht das Risiko der Verfügbarkeit von Erdöl. Steigende Rohstoffpreise führen zu steigenden Produktpreisen und letztendlich zu abnehmender Wettbewerbsfähigkeit, insbesondere gegenüber Technologien auf Basis alternativer Chemie (Polyurethan, PMMA).

### 5.1.3 Ressourcenanalyse

Die Chancen-Risiken-Analyse steckt den Möglichkeitsraum der Strategieplanung ab. Die Ressourcenanalyse hingegen versucht festzustellen, was das Unternehmen vor dem Hintergrund der gegenwärtigen und zukünftigen Ressourcensituation (Stärken/Schwächen) strategisch sinnvoll tun kann [vgl. Hinterhuber 2004 a, 123 ff.].

Angeichts der zu bewältigenden Chancen und Risiken sind die jeweiligen Stärken und Schwächen eines Unternehmens durch eine interne Ressourcenanalyse zu bestimmen. Hierzu werden vorhandene finanzielle, physische, organisatorische und technologische Ressourcen erfasst und den Schlüsselanforderungen des Markts gegenübergestellt. So können die Hauptstärken und Hauptschwächen erfasst werden. Es gilt: Stärken stärken und Schwächen schwächen. Dann sind die Kompetenzen des Unternehmens im Vergleich mit denen der Hauptkonkurrenten zu identifizieren [vgl. Meffert 2012, 240].

Stärken von cds Polymere:

- langjährige Erfahrung in Entwicklung, Herstellung und Verarbeitung von zweikomponentigen Flüssigkunststoffen
- internationale Marktbearbeitung (Export-Manager) und dadurch bereits Kunden in Schwellenländern, z.B. Flughafen in Nigeria
- regelmäßige Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitern
- technisch geschulter Außendienst zu Neukundengewinnung
- Eingehen auf individuelle Kundenwünsche, Flexibilität

- Sprendlingen als sehr guter Industriestandort in der Mitte Deutschlands

Schwächen von cds Polymere:

- geringe Marktpräsenz im Flüssigkunststoffmarkt (1-2% Marktanteil)
- verkäuferisch nicht ausreichend geschulter Außendienst
- geringe Marketingaktivitäten
- fehlender Marketingbeauftragter (im Vergleich zur direkten Konkurrenz Sto SE)
- Produktionskapazitäten schnell am Limit durch geringe Mitarbeiterzahl (z.Z. sechs Vollzeitkräfte im Produktionsprozess)
- begrenzte Lagerkapazität („just-in-time Produktion“)
- unzureichende Lobbyarbeit bei Verbänden

Wettbewerber:

Wie auch bei Kunden, stellt sich die Frage, wer die Wettbewerber des Unternehmens sind. Einmal müssen neue Wettbewerber erkannt werden, die durch den Markteintritt eine Gefahr für eigene Kunden darstellen, indem sie versuchen sie abzuwerben. Weiterhin ist zu klären wie sich das allgemeine Wettbewerbsverhalten verändern wird, nimmt bspw. die Wettbewerbsintensität zu. [vgl. Homburg 2016, 482]. Schließlich sind die einzelnen Wettbewerber zu betrachten.

Wettbewerber von cds Polymere:

- Sto SE & Co.KGaA
- Sika Deutschland GmbH
- Remmers GmbH
- KLB Klimaleichtblock GmbH

Die Hauptwettbewerber hieraus sind Sto und Sika.

Im nächsten Schritt wird ein Stärken/Schwächen Profil erstellt und das Unternehmen einem direkten Konkurrenten gegenübergestellt, hier am Beispiel Sto.

### Stärken/Schwächen Profil:

Leistungs- potential	schlecht	mittel	gut	X= cds Po- lymere	O= Sto SE
Produkte		X			
			O		
Marktanteile	X				
			O		
Marketing- konzept	X				
			O		
Finanz- situation			X		
			O		
Forschung & Entwick- lung	X				
			O		
Produktion	X				
			O		
Standort			X		
			O		

Abbildung 8: Stärken/Schwächen Profil am Beispiel cds Polymere und Sto (eigene Darstellung in Anlehnung an Hinterhuber 2004a, 124)

Zur Auswertung werden zuerst die Produkte betrachtet. cds Polymere hat eine breit gefächerte Palette. Darunter gibt es sog. Flughafenprodukte (die mit gut zu bewerten sind), Mörtel (ebenfalls gut) und Beschichtungsprodukte (die mit befriedigend zu bewerten sind).

Die Marktanteile von cds Polymere liegen bei 1-2% am deutschen Markt und sind damit relativ klein gegenüber direkten Konkurrenten.

Maßnahmen im Rahmen des Marketingkonzeptes finden eher weniger und nicht zielgerichtet statt.

Die Finanzsituation des Unternehmens ist aufgrund der Stabilität des Mutterkonzerns Possehl mit gut zu bewerten. Sollte es zu Verlusten kommen, kann Possehl die mit Gewinnen aus anderen Unternehmensbereichen kompensieren.

Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung besteht aus lediglich 3 Mitarbeitern. Gegenüber dem direkten Konkurrenten sind hier große Defizite zu erkennen.

Durch veraltete Produktionsanlagen und Handarbeit wird sehr schnell die Kapazitätsgrenze erreicht.

Der Standort cds Polymere ist mit gut zu bewerten. Die Nähe zu Mainz, einem bedeutenden Chemiestandort sowie Ludwigshafen und Frankfurt ermöglichen kurze und schnelle Lieferwege. Auch die Infrastruktur ist in diesen Regionen sehr gut ausgebaut.

## 5.2 Zieldefinition

### 5.2.1 Unternehmensziele

Die Unternehmensziele („goals“) stellen Orientierungs- bzw. Richtgrößen dar. Sie sind zugleich Aussagen über anzustrebende Zustände, die Mitthilfe unternehmerischer Maßnahmen erreicht werden sollen [vgl. Kupsch 1979, 15 f.].

Neben der zentralen Bedeutung des Gewinns als Ziel, gibt es eine Vielzahl weiterer Ziele, die in folgende Basiskategorie zusammengefasst werden können [vgl. Becker 2006, 16]:

#### Marktleistungsziele

- Produktivität
- Produktneueinführungen
- Servicequalität
- Sortimentskompetenz

#### Marktstellungsziele

- Umsatz
- Marktanteil
- Marktgeltung

- neue Märkte

#### Rentabilitätsziele

- Gewinn
- Umsatzrentabilität
- Rentabilität des Eigenkapitals
- Rentabilität des Gesamtkapitals
- Unternehmenswert

#### Finanzielle Ziele

- Kreditwürdigkeit
- Liquidität
- Selbstfinanzierungsgrad
- Kapitalstruktur

#### Macht- und Prestigeziele

- Unabhängigkeit
- Image und Prestige
- Politischer Einfluss
- Gesellschaftlicher Einfluss

#### Soziale Ziele

- Arbeitszufriedenheit
- Einkommen und soziale Sicherheit
- Soziale Integration
- Persönliche Entwicklung

#### Gesellschaftsbezogene Ziele

- nicht kommerzielle Leistungen für Anspruchsgruppen
- Sponsoringleistungen für gesellschaftliche Institutionen

#### Umweltschutzziele

- Reduzierung von Emissionen
- Reduzierung des Verbrauchs natürlicher Ressourcen
- Recyclingquoten

Die Marktstellungsziele sind Voraussetzung für die Erreichung der Rentabilitätsziele. Die finanziellen Ziele stecken die Bedingungen ab, unter denen die Realisierung der Marktstellungs- und Rentabilitätsziele erst möglich ist. Soziale Ziele stellen wesentliche Begleitziele dar, während Macht- und Prestigeziele in wechselseitiger Beziehung zur Erreichung der Gewinn- und Rentabilitätsziele stehen. Diskussionen um den Klimawandel und Ressourcenengpässen nach der Jahrtausendwende haben die Aufnahme von Umweltschutz- und Nachhaltigkeitszielen notwendig gemacht [vgl. Winn, Kirchgeorg 2005, 245 ff.].

### 5.2.2 Unternehmensziele von cds Polymere

Laut Management Review im Rahmen des Qualitätsmanagements hat cds Polymere folgende Ziele für 2017 festgelegt:

Hauptziel ist die Erreichung des geplanten Betriebsergebnisses von 1 Mio. Euro Gewinn, bei einem Umsatz von 11,5 Mio. Euro. Weitere Ziele werden nicht klar genug definiert. Hierbei wird nur im Allgemeinen von bspw. Entwicklungsplanung, Reduzierung interner und externer Mängel und effiziente Produktion gesprochen. Dies sind mehr verkleidete Aktivitäten, die nach außen hin als Ziele dargestellt werden.

Zur Unternehmenszielfestlegung bedarf es konkrete und messbar formulierte Ziele. Dies kann mit Hilfe der Smart-Formel festgelegt werden [vgl. SMART-Methode].

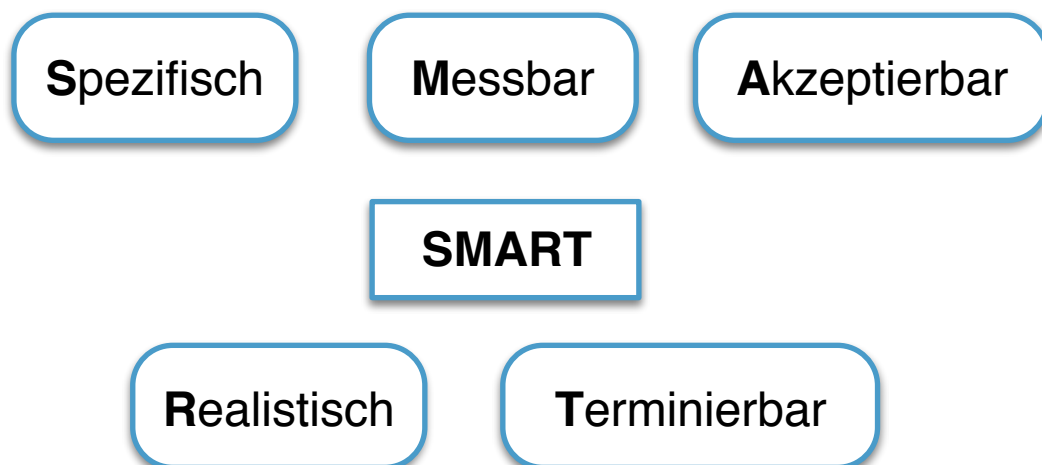


Abbildung 9: SMART (eigene Darstellung in Anlehnung an SMART-Formel)

Bei der Smart-Methode werden quantitative (messbare) Ziele von den qualitativen unterschieden.



Quantitative Ziele für die cds-Polymere:

- Marktanteile steigern (von 1-2% auf 4-5%)
- Marketingaktivitäten steigern
- Marktposition verbessern (z.B. Top 10 bei Preis-Leistung)

Qualitative Ziele für cds Polymere:

- Kundenbindung erhöhen (Personal verkäuferisch schulen)
- Image verbessern um als Qualitätsanbieter mehr wahrgenommen zu werden (entsprechend der Unternehmensleitsätze)
- Höchste Sicherheits- und Umweltstandards

Klar definierte Ziele können besser verfolgt und am Jahresende besser kontrolliert werden.

### 5.2.3 Marketingziele cds Polymere

Marketingziele kennzeichnen imperative Vorzugsstände, die durch den Einsatz der Marketinginstrumente erreicht werden sollen [vgl. Heinen 1976, 49 ff.].

Bei der Festlegung der Marketingziele ergeben sich zwei Probleme:

1. Die Dimension der Marketingziele ist zu operationalisieren. Dazu bedarf es eindeutiger Messvorschriften, anhand derer die Zielerreichung zu kontrollieren ist.
2. Ein marktorientiertes Zielsystem muss entwickelt werden, in dem die verschiedenen Imperative des Marketing unter Beachtung des Gesamtzusammenhangs der Unternehmensziele (Zielbeziehungen) in eine Ordnung zu bringen sind. Bei Zielkonflikten müssen Prioritäten gesetzt werden. Das festgelegte Zielsystem ist Grundlage für die weitere Strategie- und Maßnahmenplanung und ein Marketing-Controlling. Die Festlegung der Zieldimension macht eine Präzisierung der Marketingziele notwendig nach Inhalt, Ausmaß, Zeit- und Segmentbezug [vgl. Meffert 2012, 256].

Der Zielinhalt verlangt eine Entscheidung, was angestrebt wird. Hier kann zwischen ökonomischen, ökologischen, sozialen und psychografischen Marketingzielen unterschieden werden.

Ökonomische Ziele hängen eng mit den generellen Unternehmenszielen wie Gewinn, Rentabilität und Unternehmenswert zusammen. Sie lassen sich in der Regel anhand der Markttransaktionen (Kauf bzw. Absatz) messen und nehmen so auf beobachtbare Ergebnisse des Kaufentscheidungsprozesses Bezug.

Bei den ökologischen Zielen geht es um die Vermeidung und Verringerung von negativen Auswirkungen durch Produktherstellung, -nutzung und -entsorgung auf die ökologische Umwelt. Das können Einsparungsziele von nicht erneuerbaren Rohstoffen und Energie, die Erhöhung von Recyclingquoten oder die Verringerung von Emissionen sein. Bei sozialen Zielen geht es um die Sicherstellung sozialverträglicher Arbeitsbedingungen und die Lösung sozialer Problemfelder an Firmenstandorten.

Psychografische Ziele knüpfen an die Erzielung einer psychischen Wirkung beim Käufer an, um eine Beeinflussung des Kaufverhaltens zu erreichen.

Die Marketingziele müssen nach Ausmaß präzisiert werden, indem der Zielerreichungsgrad dimensioniert wird. Sie können begrenzt oder unbegrenzt formuliert sein. Unbegrenzt sind bspw. die Gewinn-, Umsatz- oder Marktanteilsmaximierung. Meist liegen begrenzte Ziele vor, wie z.B. die Erreichung eines Marktanteils von x Prozent.

Der Zeitbezug bestimmt in welchen Zeitraum die Ziele erreicht werden sollen. Die Planperioden können kurz-, mittel- und langfristig sein. Neben Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug sollte ein Marktsegmentbezug vorliegen. Die Ziele müssen dabei auf eine möglichst homogen verhaltende Schicht von Zielgruppe abgestellt werden [vgl. Meffert 2012, 258].

Zielsetzungen von cds Polymere finden sich in unterschiedlichen Abteilungsbeschreibungen und Arbeitsanweisungen, werden aber nicht als Marketingziele dokumentiert und kommuniziert. Eine explizite Definition von Marketingzielen ist bisher noch nicht erfolgt.

Mögliche Zieldefinitionen für das Unternehmen:

ökonomische	ökologische	soziale	psychografische
Absatz	Umweltschutz	Arbeits-sicherheit	Bekanntheitsgrad
Umsatz	Nachhaltigkeit	faire Entlohnung	Image
Marktanteil			Kundenzufriedenheit
Preisniveau			Kaufabsicht
Gewinn			Markentreue

Abbildung 10: Mögliche Zieldefinition cds Polymere GmbH

### 5.3 Marketing-Mix

Es ist stets über eine Kombination unterschiedlicher Marketingmaßnahmen zu entscheiden, was „Marketing-Mix“ genannt wird [vgl. Borden 1964, 2 ff.].

Unter Marketing-Mix wird die von einer Unternehmung zu einem Beobachtungszeitpunkt eingesetzte, nicht zwingend optimale Kombination absatzpolitischer Maßnahmen verstanden [vgl. Topritzhofer 1974, Sp. 1247 ff.].

Der Marketing-Mix besteht aus produkt- und programmpolitischen, preispolitischen, distributionspolitischen und kommunikationspolitischen Entscheidungen, wie in folgender Abbildung 10 dargestellt.



Abbildung 11: Marketing-Mix (Quelle: fuer-gruender.de)

Die Produkt- und Programmpolitik beinhaltet aus markt- und kompetenzbasierter Sicht alle Entscheidungstatbestände, die sich auf die Gestaltung der vom Unternehmen im Absatzmarkt anzubietenden Leistungen beziehen [vgl. Meffert 2012, 385]. Hier findet die Entscheidung statt, welche Produkt- und/oder Dienstleistungskombination auf dem Markt angeboten werden soll. Welche Produkte sollen in welcher Qualität und in welchem Design auf den Markt kommen? Wie soll das Produkt heißen und welche Markenstrategie soll angewendet werden? Auch Fragen der Verpackung und Gewährleistung fallen darunter [vgl. Marketing-Mix].

Entscheidungen im Rahmen der Preispolitik sind Vereinbarungen über das Entgelt des Leistungsangebots, über mögliche Rabatte und darüber hinausgehende Lieferungs-, Zahlungs- und Kreditierungsbedingungen sowie die Preisdurchsetzung am Markt [vgl. Meffert 2012, 466].

Die Distributionspolitik bezieht sich auf die Gesamtheit aller Entscheidungen und Handlungen, welche die Verteilung vom Hersteller zum Endverkäufer und damit von der Produktion zur gewerblichen Verwendung betreffen [vgl. Pfohl 2010, 207 f.].

Die Kommunikationspolitik ist die systematische Planung, Ausgestaltung, Abstimmung und Kontrolle aller Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens im Hinblick auf alle relevante Zielgruppen, um die Kommunikationsziele und damit die nachgelagerten Marketing- und Unternehmensziele zu erreichen [vgl. Meffert 2012, 606].

Die 4 P's am Beispiel von cds Polymere:

<b>P- „Product“</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktneueinführung</li> <li>- Produktentwicklung</li> <li>- Produktelimination</li> <li>- Straffung des Lieferprogramms</li> </ul>	<b>P- „Price“</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rabatte und Sonderpreise bei Großprojekten</li> <li>- Boni und Skonti</li> <li>- Zahlungsbedingungen</li> <li>- Staffelpreise</li> <li>- zielgruppenspezifische Sonderpreislisten</li> </ul>
<b>P- „Place“</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzung neuer Absatzkanäle</li> <li>- Online-Shop</li> <li>- Katalog</li> </ul>	<b>P- „Promotion“</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzung von Kommunikationsplattformen wie Facebook, Twitter und Youtube</li> <li>- Videos auf der Webseite</li> <li>- Anzeigen in Fachzeitschriften</li> <li>- Referenzliste</li> </ul>

Abbildung 12: 4 P's für die cds Polymere (eigene Darstellung)

## 5.4 Marketinginstrumente

In einem weiteren Schritt wird herausgearbeitet, welche Marketinginstrumente zur Zielerreichung einzusetzen sind. Zunächst wird auf den aktuellen Stand der Marketingmaßnahmen eingegangen. cds Polymere führt bereits verschiedene Marketingaktivitäten durch, jedoch werden diese Maßnahmen oftmals ad hoc durchgeführt und nicht langfristig verfolgt.

Die aktuellen Marketingmaßnahmen sind untergliedert in aktive und reaktive Maßnahmen.

Beispiele für aktive Maßnahmen:

- Broschüren/Flyer
- Webseite
- Werbeartikel (Kugelschreiber, Feuerzeuge, Eiskratzer etc.)
- Musterplatten/Musterplattenmappen
- Roll-ups
- Fachveranstaltungen wie Kundenschulungen

Beispiele für reaktive Maßnahmen:

- Anzeigen in Fachzeitschriften
- Call-Center und Mailing
- Youtube (erstmalig 2017)

Die Auswertung der aktuellen Marketingmaßnahmen zeigt, dass kein differenziertes Marketingkonzept besteht und die cds Polymere mit den bereits durchgeführten Aktivitäten hinter denen einiger Wettbewerber steht. Das Unternehmen sollte sich darüber im Klaren sein, dass im heutigen Zeitalter des Internets und der „crossmedialen“ Verknüpfung sozialer Plattformen der Internetauftritt essenziell wichtig ist, um den Bekanntheitsgrad der Marke und den des Unternehmens erheblich zu steigern und Kaufanreize zu setzen.

#### 5.4.1 Facebook-Auftritt

Mit knapp 1,94 Mrd. monatlichen Nutzern ist Facebook eine sehr gute Anlaufstelle für die eigene Darstellung des Unternehmens. Die eigene Facebook-Page ist unverzichtbar, wenn es um Informationen, Neuerungen und Aktivitäten geht. Bspw. können Veranstaltungen wie Tag der offenen Tür oder spezielle Kundens Schulungen ohne großen Kostenaufwand beworben und somit große Kundengruppen angesprochen werden. Weiterführend kann eine „cds Polymere Gruppe“ mit bereits bestehenden Kunden erstellt werden, die hier über alle Neuerungen informiert wird.

Facebook ist bekannt für Werbeanzeigen. Gezielt geschaltete Werbung kann ebenfalls zur Gewinnung an Bekanntheitsgrad führen. Weitere Vorteile sind die einfache Pflege von Bestandskunden, das Empfehlungsmarketing im Sinne von „Mund-zu-Mund-Propaganda“ und eine bessere Auffindbarkeit im Internet.

Durch das Chatprogramm ist es potenziellen Neukunden möglich, direkt mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten.

Sämtliche Vorteile des Facebook-Auftritts können nur durch regelmäßige fachgerechte Pflege der Seite durch cds Polymere, oder eines qualifizierten Beauftragten gewährleistet werden.

#### 5.4.2 Twitter-Account

Eine weitere wichtig gewordene Plattform zur Unternehmensdarstellung ist Twitter. Rund 330 Mio. Menschen nutzen heutzutage regelmäßig das Social Network mit dem kleinen blauen Vogel. Twitter lässt sich sehr vielseitig in der Unternehmenskommunikation einsetzen. Twitter ist für Unternehmen wie ein „Live-Stream“. Außendienstmitarbeiter können bspw. ihr aktuelles Tagesgeschehen „twittern“. Mit Bildern und Kurzvideos können Dienstreisen wie vor allem ins Ausland festgehalten werden und zum Entertainment von Kunden und Interessenten dienen. Mit aktuellen Unternehmensinformationen bleibt der Interessent stets auf dem Laufenden.

### 5.4.3 YouTube

Mit der Videoplattform YouTube kann ein weiteres Marketinginstrument erfolgsvorsprechend eingesetzt werden. Videos stellen einen emotionalen Bezug zum Zuschauer her. Produktvideos, Verarbeitungsvideos und Firmenvideos sind gute Möglichkeiten zur Produktvermarktung und Imagepflege.

Die Firma kann durch Porträts von Eigentümern, Experten und Mitarbeitern eine Personalisierung des Unternehmens erreichen. Produktbeschreibungen als Video sind gut für die Suchmaschinenoptimierung und können somit für mehr Nachfrage sorgen. Schritt-für-Schritt-Anleitungen sorgen für zusätzliche Sicherheit in der Verarbeitung. Denkbar sind auch Experten-Interviews sowie die Beantwortung typischer Fragen von Kunden (FAQ).

Jedoch gibt es belegte technische Barrieren. 20 Prozent der Nutzer brechen ein Video bereits innerhalb der ersten zehn Sekunden ab. Videos müssen deshalb professionell gestaltet sein.

### 5.4.4 Optimierung der Webseite

Die Firmenwebsite ist das überregionale Aushängeschild einer Unternehmung. Eine gute, leicht verständliche und interaktive Webseite ist heutzutage ein „Muss“. Noch wichtiger ist die regelmäßige Pflege. Eine Anpassung an den Stand des neuesten Designs trägt zur Anschaulichkeit der firmeneigenen Webseite bei. Schick, klar verständlich und die Optimierung für mobile Geräte stehen im Vordergrund. Bequemlichkeit ist ebenfalls ein gutes Element zur Optimierung. Mit wenigen Klicks zum optimalen Ergebnis.

### 5.4.5 Online-Shop

Zur Überlegung der Erstellung eines Online-Shops gehört die Analyse und Gegenüberstellung der Chancen und Risiken. Die Zahl der Internetnutzer steigt rasant an. Die Vernetzung weltweit ist ein stetig wachsender Prozess. Somit erhöht sich jeden Tag die Wahrscheinlichkeit, dass potenzielle Kunden den eigenen Online-Shop besuchen werden. Online-Shops sind durch bedienerfreundliche Systeme sehr einfach und ohne großen Zeitaufwand zu pflegen. Auch die Anlegung verschiedener Sprachen kann weltweit zur Neukundengewinnung führen. Durch Klarheit und einfache Bedienung wird dem Interessenten eine Plattform zum schnellen und einfachen Kauf geboten. Dies sorgt in einem zweiten Schritt für höhere Kundenzufriedenheit und höhere Kaufabsicht.

Jedoch birgt das E-Commerce auch Gefahren.

Aus Sorge vor komplexen Regelwerken, unnötigen Deckungen und hohen Kosten wird das Thema Versicherung oftmals außer Acht gelassen. Auch Cyber-Attacken sind nicht gerade selten ein weit verbreitetes Problem im Online-Handel. Die Folge: sensible Kundendaten werden gestohlen und mit diesen Datenmissbrauch begangen.

Im Vergleich überwiegen jedoch die Chancen durch einen Online-Shop. Mit einer geschulten EDV-Abteilung kann dem Datendiebstahl entgegen gewirkt werden. Die genaue Information über Regeln und Gesetze im E-Commerce sollte im Voraus getätigt werden.

In einem weiteren Schritt muss geklärt werden, auf welche Zielgruppe der Online-Handel abzielt. Die Zielgruppe von cds Polymere sind sehr heterogen und reichen von Bodenbeschichtern, Bauhöfen, Geländebauern, Betonsanierern bis hin zu Flughäfen. Auch der Online-Shop sollte sich nach diesen Zielgruppen richten. Hier wäre zunächst eine entsprechende Produktauswahl von „einfach“ zu verarbeitenden Produkten sinnvoll. Um die Zielgruppe langsam an komplexe Produktverarbeitungen heranzuführen stehen technische Merkblätter zum Download bereit und Produktvideos geben genaue Schritt-für-Schritt-Anweisungen.

### 5.4.6 Anzeigen in Fachzeitschriften



Eine große Chance zur Unternehmungsdarstellung und Imageverbesserung bieten Anzeigen in Fachzeitschriften. Vorteile hierbei sind die Glaubwürdigkeit, die Haptik, intensive Auseinandersetzung mit der Thematik und viele gestalterische Möglichkeiten (Bild, Text, Grafik). Jedoch ist hierbei zu bedenken, dass hohe Kosten mit Anzeigen verbunden sind.

Weitere Nachteile sind:

- hohe Streuung (nicht zielgruppenorientiert)
- kaum messbarer Erfolg
- keine Anpassungen nach dem Druck möglich

Anzeigen in Fachzeitschriften setzen eine genaue Budgetplanung voraus.

#### 5.4.7 Events

Die Durchführung von Events bietet die Möglichkeit, Erinnerungs- und Imagewerte zu schaffen.

Events schaffen eine emotionale Plattform, die außerhalb des Alltäglichen liegt. Neben Events wie „Tag der offenen Tür“, Kundenschulungen und Einladungen auf das Oktoberfest versucht cds Polymere Kunden langfristig an sich zu binden. Hierbei wäre eine weitere Art des Events vorzuschlagen. Der sog. „Business Club“. Der Business Club kann Vertreter von Politik, Wirtschaft und Industrie zusammenführen, um mögliche Kooperationen verschiedener Instanzen ins Leben zu rufen. Regelmäßige Treffen zu Fußballspielen des Bundesligisten Mainz 05, Weinproben oder Ausflüge können hier zur Pflege der Mitglieder beitragen. Jedoch sind Events sehr kostenintensiv und benötigen Personal. Deshalb muss eine genaue Kalkulation im Vorfeld durchgeführt werden.

#### 5.4.8 App

Menschen nutzen zunehmend mobile Kommunikationstechnologien. Dabei spielen Apps eine wichtige Rolle. Eine firmeneigene App ist mit vielen Vorteilen verbunden. Meist erreichen Smartphone-Nutzer Neuigkeiten über das Unternehmen schneller per eine App, als über andere Kanäle. Kunden können sofort und überall über Neuigkeiten informiert werden. Ein weiterer Vorteil bringt das Markenbranding mit sich. Die App mit dem Unternehmenslogo festigt sich in den Köpfen der Kunden jedes mal, wenn das Smartphone geöffnet wird. Direkte

Wettbewerber wie die Sto oder Sika nutzen bereits Apps. Ziel der App ist es, Firmenaktivitäten, Produkte, Stellenangebote und weitere Informationen dem Kunden näher zu bringen.

## 6. Marketingcontrolling

### 6.1 Defintion

Die Aufgabe des Marketincontrolling ist es, Effektivität (Wirkung des Marketings auf den Unternehmenserfolg) und Effizienz (Verhältnis zwischen Wirkung und Aufwand) einer marktorientierten Unternehmensführung zu überprüfen und sicherzustellen. Wurden die vorgegebenen Ziele erreicht? Was kann das Unternehmen verbessern um die Ziele schneller zu erreichen? [vgl. Reinecke Sven 2007]. Die Charakteristiken des Marketingcontrollings werden in folgender Abbildung 12 näher erläutert.



Abbildung 13: Marketingcontrolling (Quelle: Wirtschaftslexikon)

### 6.2 Marketingcontrolling cds Polymere

Marketingcontrolling bei cds Polymere erfolgt lediglich über subjektive Einschätzungen über die Zielerreichung. Richtiges Marketingcontrolling geschieht nur über Call-Center, die die Ergebnisse der vereinbarten Telefonaktionen für die Firma offen legen. Um den Prozess des Marketingkonzeptes regelmäßig

prüfen zu können, wäre es sinnvoll einen Controller im Unternehmen einzustellen.

## 7. Fazit

cds Polymere wendet bereits aktive Maßnahmen zur Vermarktung der Produkte und des Unternehmens an. Diese sind im Ansatz erfolgversprechend. Um langfristig Attraktiv für bestehende Kunden und Neukunden zu bleiben, sollte über eine Diversifizierung der Marketingmaßnahmen nachgedacht werden.

In Zeiten des immer stärker werdenden Konkurrenzdrucks, des wachsenden Internets und der damit verbundenen Implementierung von „neuen“ Marketingmaßnahmen sollte cds Polymere die aktuellen Marketingaktivitäten überdenken. Insbesondere ein geplantes, zielorientiertes Marketing ist im Unternehmen zu implementieren. Die in Ziffer 5 aufgeführten Marketingmaßnahmen sollen eine erste Anregung geben, was heutzutage mit wenig Kostenaufwand erreicht werden kann. Gerade Social Media ist ein erfolgversprechender Faktor um das Image des eigenen Unternehmens zu verbessern und neue Kunden langfristig zu binden. Nur die sorgfältige Planung und Kontrolle der möglichen Aktivitäten führt auf lange Zeit gesehen zum Erfolg. Entsprechend sollte cds Polymere über die Einstellung eines Marketingbeauftragten nachdenken. Dieser kann für das für das deutsche, als auch für das internationale Marketing zuständig sein und somit zum Erfolg beitragen. Weiter sollte er für den gesamten Prozess der Analyse, Strategie, Taktik und Kontrolle des Marketingmanagements zuständig sein.

Durch die große Reichweite von Social Media, können nicht nur Kunden im In- sondern auch im Ausland besser erreicht werden. Eine der größten Chancen für cds Polymere ist der Ausbau des Kundenstamms in Schwellenländern. Bereits bestehende Geschäftsbeziehungen in Nigeria zeigen, dass diese Märkte großes Potenzial aufweisen. Im Hinblick auf weitere Erschließungen im Ausland sollte cds Polymere ihre Mitarbeiterkapazitäten im Auge behalten und wenn nötig erweitern, um so für gleichbleibende Qualität zu garantieren.

Die richtige Unternehmenskultur manifestiert sich in dem Verhalten der Mitarbeiter. Motivierte und qualifizierte Mitarbeiter erzeugen eine hohe Kundenzu-

friedenheit. Eine systemische Weiterbildung speziell im Bereich der Sozialkompetenz sowie im Verkauf wäre hilfreich.

# Literatur- und Quellenverzeichnis

Amecke, H-B (1987): Chemiewirtschaft im Überblick. Produkte, Märkte, Strukturen. Weinheim, New York: VCH.

Backhaus, K./Voeth, M. (2010): Industriemarketing. 9. Auflage. München.

Balderjahn, J. (1995): Bedürfnis, Bedarf, Nutzen. In: Tietz, B./Köhler R./Zentes J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. 2 Auflage. S. 179-190.

Bauer, H. (1989): Marktabgrenzung. Berlin.

Becker, J. (2006): Marketingkonzeption. 8. Auflage. München.

Davies, D.S. (1982). In: Sharp, D.H./West T.F. (Hrsg.): The Chemical Industry. Ellis Horwood Ltd. Chicester. England.

Engelhardt, W.H./Günter, B. (1981): Investitionsgütermarketing. Stuttgart.

Gehrke, B./Von Haaren, F.: Die chemische Industrie. In: Die chemische Industrie. Eine Branchenanalyse. (Hrsg.) Industriegewerkschaft, Bergbau, Chemie, Energie, VB1. 2014.

Greiling, W. (1950): Chemie erobert die Welt. Düsseldorf.

Grunwald, G./Hempelmann B. (2017): Angewandte Marketinganalyse. Berlin/Boston.

Heinen, E. (1976): Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmenskultur. Strategische Führungskompetenz. 4. Auflage. Berlin.

Hinterhuber, H.H. (2004): Strategische Unternehmensführung, I. Strategisches Denken. 7. Auflage. Berlin.

Hollensen, S. (2003): Marketing Management. A Relationship Approach. Harlow.

Homburg, C. (2016): Marketingmanagement. Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung. 6. Auflage. Wiesbaden.

Köhler, R. (2000): Die Marketingimplementierung. In: Backhaus, K. (Hrsg.): Deutschsprachige Marketingforschung. Stuttgart, S. 253-277.

König, H. (1981): Ins Zeitalter der Chemie. Verband der chemischen Industrie. Frankfurt.

Kotler, P. (1967): Marketing Management. 1. Auflage. Englewood Cliffs.

Krafft, M. (2007): Kundenbindung und Kundenwert. 2. Auflage. München.

Kreyher, V.J. (2014): Cross Media. Skript EC Europa Campus. Mannheim.

Kupsch, P. (1979): Unternehmensziele. Stuttgart, New York.

Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M. (2012): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 11. Auflage. Wiesbaden.

Meffert, H./Bruhn, M. (2009): Dienstleistungsmarketing. 6. Auflage. Wiesbaden.

Schneider, D. (1995): Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Grundlagen. 2. Auflage. Oldenburg.

Schmauderer, E. (1973): Der Chemiker im Wandel der Zeiten. Weinheim.

Sparling, S.E. (1906): Introduction to Business Organisation. New York.

Treue, W. (1967): Die Entwicklung der chemische Industrie von 1770 - 1870. S. 1002-1008.

Webster, F.E./Wind, Y. (1972): Organisational Buying Behaviour. Englewood Cliffs. New York.

Win, M./Kirchgeorg, M. (2005): Herausforderungen an das Nachhaltigkeitsmanagement bei zunehmenden ökologischen Diskontinuitäten. In: Burmann, C./Freiling, J./Hülsmann, M. (Hrsg.): Management von Ad-hoc-Risiken. Wiesbaden. S. 245-268.

## **Internetquellen**

AMA (2004): <https://www.ama.org/aboutama/pages/definition-of-marketing.aspx> (05.04.2017).

Branchenporträt der deutschen chemisch-pharmazeutischen Industrie 2016: [www.vci.de/ergaenzende-downloads/branchenportraet-deutsche-chemisch-pharmazeutische-industrie.pdf](http://www.vci.de/ergaenzende-downloads/branchenportraet-deutsche-chemisch-pharmazeutische-industrie.pdf) (23.03.2017)

Duerholdt, F. (2017): Chemische Produkte. [www.duerholdt.de/index](http://www.duerholdt.de/index) (18.04.2017)

Meincke, H. (2016): [www.chemanager-online.com/themen/konjunktur/chemie-konjunktur.htm](http://www.chemanager-online.com/themen/konjunktur/chemie-konjunktur.htm) (16.05.2017)

Reinecke, S. (2007): Marketingcontrolling. [www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/marketingcontrolling.html](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/marketingcontrolling.html) (25.05.2017)

# Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname